



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

1949-2019  
70 AÑOS DE  
**GRATUIDAD**  
UNIVERSITARIA



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

#### **TÍTULO DEL TRABAJO:**

La influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores. Estudio de caso del Instituto Nacional de Tecnología Industrial

#### **AUTORES:**

- Castro Gisela Eliana, Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial.
- Puerto Cristel, Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial.
- Rodríguez María Florencia, Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial.

**TUTOR:** Mariela Golik

**1º Cuatrimestre 2020**



## RESUMEN

En una era de transformaciones tecnológicas, sociales y culturales, el capital humano constituye un factor clave. De modo que, la capacidad organizacional para mantener a los colaboradores motivados y comprometidos es una herramienta importante para toda organización; con el fin de garantizar su supervivencia y lograr las metas propuestas.

A lo largo del tiempo, numerosos teóricos han demostrado que el liderazgo posee una influencia superlativa sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones. Por lo antes mencionado, el presente trabajo de investigación se planteó como objetivo principal explorar la influencia del comportamiento del líder en la motivación de los colaboradores.

Para ello se recurrió a una metodología cualitativa. A través de entrevistas semi-directivas se analizaron las percepciones del líder del sector de contabilidad del Instituto Nacional de Tecnología Industrial y de 12 miembros de su equipo.

En el análisis de los relatos obtenidos en las entrevistas se exploraron la percepción de los colaboradores acerca de los diversos comportamientos del líder, se identificaron las diferencias de percepciones entre el líder (en su carácter rol de conducción) y las de los colaboradores. Contrastando las expectativas de unos y otros.

Concluimos en que el líder no contribuye de manera positiva a la motivación de los colaboradores. El conductor a través de sus diferentes comportamientos (comunicación, fijación de objetivos, etc.) no brinda una respuesta satisfactoria a las expectativas del equipo. Este último, si bien se percibe como autosuficiente en el desarrollo y cumplimiento de sus actividades, al mismo tiempo demandan un liderazgo de tipo más directivo, con mayor conducción, mayores canales de diálogo y que determine de forma clara y concisa las tareas a realizar así como también la forma de efectuarlas.

**Palabras claves:** Liderazgo, comportamiento de conducción, motivación, colaboradores, equipo.



## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
PROBLEMÁTICA.....	8
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	10
OBJETIVOS.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos .....	10
1. LIDERAZGO .....	11
1.1 ¿Los líderes nacen o se hacen? .....	12
1.2 Cualidades del líder .....	13
1.3 Características de un líder .....	14
1.4 Rasgos de los líderes efectivos.....	16
1.5 La conducta del liderazgo .....	19
1.6 Estilos de liderazgo.....	21
1.7 Teoría de la contingencia de Fiedler .....	25
1.8 Contrato Psicológico .....	27
1.9 ¿Lo que las organizaciones esperan de las personas?.....	28
1.10 ¿Qué esperan las personas de la organización? .....	30
2. COMUNICACIÓN .....	32
2.1 Concepto de comunicación.....	33
2.2 La importancia de la comunicación organizacional .....	33
3. SATISFACCIÓN .....	35
3.1 Satisfacción Laboral.....	35
3.2 Insatisfacción Laboral .....	36
4. MOTIVACIÓN .....	37
4.1 Motivación laboral .....	38
4.2 Tipos de motivación .....	39
4.3 Teorías de la motivación .....	40
4.4 Teoría de las necesidades de Maslow .....	41
4.5 La Teoría de los dos factores.....	42
4.6 Teoría X y Teoría Y de McGregor .....	42
4.7 Teoría de las necesidades de McClelland.....	43
4.8 La teoría de Clayton.....	43



5. METODOLOGÍA .....	45
5.1 Muestra y Población .....	47
5.2 Instrumento y tipo de investigación .....	48
6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	49
6.1 Composición de la muestra.....	49
6.2 Rol del Líder .....	50
6.3 Características del Líder .....	52
6.4 Desempeño .....	54
6.5 Comunicación .....	57
6.6 Capacitación .....	68
6.7 Incentivos .....	73
6.8 Satisfacción .....	77
7. CONCLUSION.....	80
8. BIBLIOGRAFÍA.....	82



## INTRODUCCIÓN

Buscar una explicación al por qué ciertos individuos ejercen una influencia sobre otros, ha sido un punto importante para muchos pensadores a lo largo de los siglos.

Según lo que se sabe, el liderazgo surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas a través de la cual se pudo comprobar la gran influencia que tiene este sobre el comportamiento de las personas.

A lo largo del tiempo, diferentes autores coinciden en que el liderazgo se establece como la relación de influencia que existe entre los líderes y sus seguidores; en la que comparten un objetivo en común y en la que ambas partes se comprometan a alcanzar una meta y resultados determinados.

En la actualidad nos encontramos con muchas empresas que tienen dentro de sus principales objetivos aprovechar al máximo todos sus recursos con el fin de destacarse y mantenerse dentro de un mercado totalmente competitivo. Ahora bien, para alcanzar este propósito es fundamental contar con líderes que se encuentren capacitados para dirigir el capital humano, con el fin de llevar a cabo un trabajo en equipo con responsabilidad y eficiencia logrando de esta manera el cumplimiento de los objetivos y al mismo tiempo la satisfacción de los colaboradores.

Chiavenato (2009, p.447) explica que el trabajo del gerente con sus subordinados no es sólo supervisarlos, también dice que *“estos requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud, a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos, a problemas con drogas, tabaco o alcohol. Diversos problemas afectan el desempeño de las personas”*.

Según Lussier y Acchua (2011) los factores conductuales y situacionales influyen en la creación de las relaciones de intercambio de alta o baja calidad entre líder y miembro.

Un líder debe reconocer aquellos factores que afectan a su grupo de colaboradores para saber cómo dirigirlos e influenciarlos ya que no resulta fácil encontrar una sola forma de liderar y obtener lo mejor de ellos. Para esto, es preciso que el liderazgo posea un mayor protagonismo e impulse constantes cambios en la forma de direccionamiento y esto se logra ejerciendo un rol motivador para que los colaboradores puedan desempeñarse de la manera que espera la organización.



Chiavenato (2009, p.11) expone que *“las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados”*.

Para Ordoñez de Pablos (2003a; 2003b), el capital humano constituye el stock de conocimiento individual de una organización representado por sus empleados. Es el valor acumulado de las inversiones en entrenamiento del personal, competencias y futuro. Es una fuente de innovación y renovación futura. La esencia del capital humano es la inteligencia pura de los miembros de la organización. En otro estudio (2003c) señala que el capital humano es el *“conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan en la empresa”*.

Con el paso del tiempo, las organizaciones están aprendiendo a no catalogar al colaborador como un instrumento de trabajo sino como un eje fundamental en el direccionamiento estratégico. Para que esto resulte efectivo, es necesario primeramente contar con líderes integradores, con capacidad, habilidades y conocimientos.

Es importante que se considere como factor clave la inclusión de los empleados en los procesos de liderazgo, innovación, trabajo en equipo y generación de valor ya que son las personas las que llevan a cabo los avances, los logros y errores que constituyen a la organización.

Podemos pensar que es acertado considerar a las personas como el recurso máspreciado y valorado dentro de las instituciones; sin embargo, si estas son mal dirigidas y están desmotivadas para desempeñar sus funciones, entonces no será posible que contribuyan a los objetivos de la organización.

Chiavenato (2009) dice que *“las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito”*.

Por otro lado, podemos citar a González (2005 citado en Montaña, 2013) quién afirmó que a través de los años se ha catalogado al liderazgo como la base de un buen manejo laboral que produce mejoras en la institución y hace que los que la conforman se sientan gustosos de pertenecer a ella. Existe la necesidad de que los directivos o líderes manejen los grupos laborales como entes integradores pero sobretodo con el compromiso laboral de mejorar del bienestar del talento humano.



Por los argumentos expuestos, a través de este estudio se intenta analizar la influencia, positiva o negativa, que puede ejercer el líder sobre los comportamientos y actitudes de un grupo de trabajo.



## PROBLEMÁTICA

A lo largo del tiempo se ha podido observar el protagonismo que comenzó a tomar dentro de las organizaciones la relación que existe entre el líder y el colaborador. Es un punto interesante a destacar debido a que en esta relación ambos actores son fundamentales para llevar a cabo el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

En el libro las Habilidades Directivas de Páez & Martínez (2013), Gonzales García (2006) indica que hay que aplicar un estilo de liderazgo situacional, adecuándolo a cada situación en función de las necesidades del grupo y el nivel de madurez del mismo.

Por otro lado, Gutiérrez (2010) señala que según Harvard Business Review, cada estilo de liderazgo es adecuado para ciertas situaciones y contextos; y que ninguno es apropiado para todas. Asimismo, agrega que los líderes más eficaces saben cómo usar el estilo correcto de acuerdo con las circunstancias.

Gutiérrez (2010) señala que estilo directivo se refiere a que el líder debería tener la capacidad de saber en qué situaciones resulta necesario tener una conducta dominante y controladora con sus subordinados. El estilo visionario lo muestra como autoritario, en el que los individuos no reciben órdenes del líder, es decir, no tienen necesidad de que se les diga lo que deben hacer debido a que conocen los retos y compromisos que deben asumir.

También propone el estilo afiliativo, en el que los líderes eviten el conflicto y estén atentos a que los empleados tengan sus necesidades satisfechas.

Con relación al estilo participativo señala que este estilo de liderazgo es cooperativo y democrático; en el cual los líderes permiten que otros contribuyan y participen en los procesos de toma de decisiones.

También señala el estilo ejemplarizador en el cual es necesario que el accionar del líder sea ejemplar. Y por último, señala al estilo mentor el cual se preocupa por ayudar al empleado en incrementar la capacidad de hacer un uso productivo de su experiencia y conocimiento.

De acuerdo a los autores mencionados, no existe un estilo de liderazgo que sea aplicable a todos los equipos y a toda circunstancia.

El líder deberá analizar qué tipo de liderazgo será adecuado aplicar de acuerdo al tipo de situación en la que se encuentre. Por lo que podemos hablar de un estilo de liderazgo





contingente ya que debe dar respuesta a diferentes factores del contexto y características de las personas conducidas.

Más allá del estilo de liderazgo aplicado, es importante conocer si la conducción que se lleva a cabo es percibida como positiva o negativa, ya que dependiendo de esto, los efectos e influencia se verán reflejados en el funcionamiento de la organización y en la motivación y satisfacción de los colaboradores.

Como veremos más adelante, en toda organización nos encontramos con colaboradores que poseen diversas necesidades, de modo que son impulsados por diferentes motivaciones. Un mismo individuo puede pasar por diferentes grados de motivación de acuerdo no sólo a sus necesidades sino que también dependiendo del momento y situación en la que se encuentre, debido a que la motivación está relacionada con el estado de ánimo de las personas (Chiavenato, 2009).

El ser humano necesita de impulsos o estímulos para poder desarrollarse en la organización o comportarse de determinada manera; es por eso que el rol del líder en la motivación resulta fundamental.

De acuerdo a lo expuesto, consideramos en este trabajo de investigación que es importante analizar cómo influye el comportamiento del jefe en la motivación de los colaboradores.



## PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo influye el comportamiento del líder en la motivación de los colaboradores que componen el área de contabilidad del INTI?

## OBJETIVOS

### Objetivo general

- ✓ Determinar la influencia del comportamiento del líder en la motivación de los colaboradores.

### Objetivos específicos

- ✓ Evaluar el comportamiento del liderazgo de los jefes.
- ✓ Establecer el grado de motivación de los colaboradores.
- ✓ Evaluar el impacto de los comportamientos identificados en la motivación de los colaboradores.



## 1. LIDERAZGO

En un primer intento por comprender este fenómeno, nos acercamos a la definición que hace la Real Academia de la Lengua Española (2005), y el diccionario de lengua inglesa, The New Oxford Dictionary of English (1999).

El Diccionario de la Real Academia Española, lo define como *“Persona que dirige u orienta a un grupo que reconoce su autoridad”*.

El aporte que realiza The New Oxford Dictionary of English, consiste en la *“Acción de guiar a un grupo de personas o una organización”*.

Como se puede observar, en las definiciones que nos otorga el diccionario de lengua castellana y la definición en inglés, ambas coinciden en que el líder es aquella persona capaz de actuar como guía de un grupo poniéndose al mando para dirigirlos y conducirlos.

Dentro de una empresa u organización, se convertirá en líder aquel individuo capaz de demostrar que posee la habilidad y capacidad de orientar a sus subordinados con el fin de trabajar en conjunto para lograr un objetivo común.

A continuación, presentaremos algunos ejemplos de cómo comprenden el liderazgo algunos teóricos e investigadores de este fenómeno.

Hersey y Blanchard (1993: 94) definen el liderazgo como *“El proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada”*.

Aquí podemos observar que los autores señalan que la influencia es importante en el liderazgo y que ésta se puede dar tanto de manera individual como grupal. Por otro lado, destacan que la función del liderazgo es la consecución de metas correspondientes a un momento determinado, por ende se entiende de que el liderazgo está ligado a las circunstancias de la situación.

Kotter (1999) toma como definición que *el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo*. Mientras que para Chiavenato (2007) el liderazgo consiste en *“Todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuran influir en sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan los objetivos de la organización”*.



En resumen, podemos observar que en las diferentes definiciones distintos autores coinciden en que el liderazgo es una influencia que se ejerce sobre un grupo de personas para poder alcanzar un objetivo común. Esto nos hace comprender la relación de reciprocidad que debe existir entre líderes y colaboradores para construir y transformar la misión y la visión que tiene una empresa con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados.

A menudo, en diversos ámbitos, se debate la cuestión de si los líderes traen consigo por naturaleza aquellas características que los hacen únicos y distintos a la vez, o por el contrario las van desarrollando a través de la experiencia. Consideramos que no hay dudas de que existen personas que tienen un perfil con un carisma que los hace líderes en determinados momentos, y eso está asociado a su personalidad o forma de ser.

De acuerdo a las definiciones de liderazgo expresadas por distintos autores manifestaremos el debate sobre las diferentes opiniones que tienen algunos teóricos acerca de los líderes, en cuanto a la apreciación de si las características de líder son brindadas por la naturaleza o, por el contrario, se pueden adquirir o desarrollar a través del tiempo y las experiencias de conducción.

### 1.1 ¿Los líderes nacen o se hacen?

La presencia de un líder en la organización ha sido una pieza fundamental a la hora de guiar un equipo de trabajo por esta razón formulamos la pregunta: ¿Los líderes nacen o se hacen?.

Según Fischman (2002), *“El líder nace con unas habilidades y se hace con trabajo, autoconocimiento, estudio, experiencia, optimismo, disciplina y servicio”*.

En este sentido, Fischman habla de dos etapas en el líder: la personal y la interpersonal.

- ✓ **Etapa del auto liderazgo:** el liderazgo personal se logra cuando la persona asume la responsabilidad de su crecimiento como persona, trabajando su autoestima, la creatividad, visión, el equilibrio personal y la capacidad de aprender.
  
- ✓ **Etapa del liderazgo interpersonal:** este liderazgo se logra posteriormente cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles el poder, consigue trabajar bien en equipo y servir a sus seguidores.



Maxwell (1996), establece una idea clara y sencilla sobre esta pregunta: *“Liderazgo es influencia”*.

Destaca que un líder gana seguidores gracias a su capacidad de influencia con la gente que se relaciona. Dicha influencia hará que su personal, sus clientes, proveedores y hasta su familia, lo sigan. Por ello, es casi inaceptable la palabra jefe pues por lo general al jefe se le obedece sus órdenes, más no inspira, carece de motivación y no tiene ningún seguidor.

Maxwell establece que el líder nace, pero también se desarrolla. Cada habilidad que involucra el liderazgo puede ser mediante las experiencias de vida u organizacionales, de la capacitación y del deseo de adquirir y desarrollar dichas destrezas.

En resumen, existen ciertas personas que nacerían con atributos por medio de los cuales pueden potenciar su personalidad y proyectarse, como líder, en este aspecto nos estamos refiriendo a personas que tienen vocación de liderazgo.

Luego de conocer las diferentes perspectivas de algunos autores acerca del liderazgo, es oportuno exponer las cualidades y características que un líder debe poseer según la opinión de múltiples teóricos.

## 1.2 Cualidades del líder

Cuando hacemos referencia a las cualidades que debe tener un líder, el autor Zayas (2012) interpreta que el liderazgo es un fenómeno social y natural del grupo, cada grupo define una idea y por lo tanto no puede haber un prototipo único que pueda considerarse líder, ya sea porque se destaque en su labor, o por poseer tacto en base a las necesidades de cada grupo.

Es claro que un líder es fundamentalmente un ser capaz de trascender e innovar, basándose en experiencias y conocimientos que le permitan ser mejor a través del tiempo, no dejando atrás un aspecto de vital importancia como el de aprender a liderarse a sí mismo, a afrontar el constante reto de desarrollar sus talentos, conocimientos y habilidades.

Finalmente, se deduce que el líder es un actor clave para la organización, el mismo debe tener en claro las metas y los objetivos a seguir, dirigir y guiar a sus colaboradores, crear un ambiente propicio que le permita desenvolverse junto al personal que integra la empresa, potenciar el



talento de cada empleado obteniendo como resultado un mejor desempeño en el lugar de trabajo.

### 1.3 Características de un líder

Los líderes que componen cualquier organización son una parte fundamental de ella, tanto para motivar a los colaboradores como para conseguir sacar el equipo adelante. Sin un buen liderazgo, las organizaciones pierden el rumbo y, difícilmente, desarrollan el compromiso de sus colaboradores.

Según Zayas (2012) el líder tiene que dirigir, planificar, organizar, brindar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, vigilar, o motivar al grupo; de esta manera también conocer sus fortalezas y debilidades. El líder tiene que tener el don de desplegar sus fuerzas y compensar sus debilidades, saber autoevaluarse para conocer el impacto de su estilo de liderazgo en los demás y la identificación de las metas personales y sociales para mejorar la contribución que hace su organización. Un líder está determinado por la idea e imagen que se tiene de sí mismo, las experiencias, actitudes, motivaciones, percepciones de otras personas y puede convertirse en líder a través de disciplina, paciencia y aprendizaje.

Una vez conocidas las acciones que debe realizar el líder según Zayas (2012), a continuación expondremos cuales son aquellas características que debe poseer el mismo para ganarse la confianza de su equipo y de las demás personas que integran la organización, cumpliendo de esta manera con los objetivos marcados, ya que, para considerar a un líder valioso, sus colaboradores deben poder confiar y respetarlo. Para conseguir dicha confianza y respeto de sus seguidores, el líder tendrá que poseer una serie de características generales y llevar adelante determinados comportamientos. Entre ellas podemos destacar las siguientes:

- ✓ **Capacidad de comunicarse:** la comunicación en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
  
- ✓ **Inteligencia emocional:** Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la inteligencia emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los



demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

- ✓ **Capacidad de establecer metas y objetivos:** para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo, sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- ✓ **Capacidad de planeación:** una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- ✓ **Conocer sus fortalezas y aprovecharlas al máximo:** por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- ✓ **Un líder crece y hace crecer a su gente:** para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

Aparte el líder puede según la literatura poseer algunos de los siguientes atributos:

- ✓ **Carisma:** es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia.
- ✓ **Innovador:** siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente con tecnología cambiante y ampliamente competidor.
- ✓ **Responsable con su posición:** sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.



- ✓ **Informado:** se ha hecho evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Luego de haber establecido las cualidades y características que debe poseer un líder según la opinión de distintos autores estamos en condiciones de encargarnos de examinar cuáles son aquellos rasgos que debe contener una persona para poder considerarla un líder efectivo.

#### 1.4 Rasgos de los líderes efectivos

Algunos investigadores buscaron determinar cuáles eran los rasgos que debían tener los líderes eficaces. Parece ser que hay algunos rasgos que distinguen a los líderes de las personas que no lo son, es por ello, que se dice que la teoría de los rasgos tiene alguna característica de universalidad, pero para que dicha teoría sea realmente universal, todos los líderes deberían presentar los mismos rasgos. A pesar de ello, no existe una lista única de rasgos que haya sido reconocida por todos los investigadores, además, no todos los líderes eficaces presentan las mismas cualidades. A continuación, se mencionarán aquellos rasgos que tienen un fuerte respaldo, aunque, si una persona no es fuerte en cada uno de ellos, no quiere decir que no pueda llegar a ser un líder efectivo, con lo cual, puede trabajar y desarrollar estos rasgos con esfuerzo (Lussier & Achua, 2011).

- ✓ **Dominio:** aquellos líderes que son exitosos desean ser gerente y contraer responsabilidades, pero, no son demasiado autocráticos, ni tienen un estilo intimidante. En el caso de aquellas personas que en realidad no desean ser gerente, es factible que no sean líderes eficaces. Es decir, que el rasgo de dominio, influye en todos los demás atributos relacionados con los buenos líderes. Para poder alcanzar un potencial de liderazgo, la persona debe desear ser líder, trabajar para desarrollar sus habilidades y disfrutarlo.
- ✓ **Gran energía:** los líderes demuestran energía positiva para trabajar en forma ardua y de esa manera lograr los objetivos, es decir, que se focalizan en lo positivo y saben sobrellevar el estrés sin problema. Sus decisiones son guiadas por su optimismo. Saben cómo





enfrentar los inconvenientes que puedan surgir. Demuestran gran tolerancia ante el fracaso y luchan por vencer las adversidades a través de la perseverancia. Los líderes toman la iniciativa para llevar a cabo las mejoras.

- ✓ **Confianza personal:** los líderes demuestran confianza en sí mismos, en sus competencias y promueven la confianza entre sus colaboradores, deben ganar su respeto para poder influenciarlos. La confianza personal impacta sobre las metas, los esfuerzos individuales y la perseverancia para llevar a cabo las acciones, está vinculada en forma positiva con la eficiencia y predice el éxito.
- ✓ **Locus de control:** las personas que poseen locus of control interno, asumen la responsabilidad de lo que son, de su conducta y de su propio desempeño, como así también, el de su unidad organizacional. Tienden a enfocarse en el futuro, establecer metas y llevar a cabo planes para alcanzarlas. Aprenden de sus errores, en vez de culpar a los demás o atribuirlos a la mala suerte como si lo hacen las personas que posee una orientación hacia el locus of control externo.
- ✓ **Estabilidad:** aquellos líderes que son estables tienen el control de sus sentimientos y no permiten que su enojo los lleve a malos resultados. Está demostrado que los líderes eficaces son conscientes tanto de sus fortalezas como de sus debilidades y se enfocan en la mejora personal en vez de justificarse. Esto se refiere a aquellos líderes eficaces que saben identificar los momentos en los que deben liderar y los momentos en que deben ser seguidores, para compensar sus debilidades dejando que otras personas que tienen la fortaleza necesaria lideren en determinadas áreas.
- ✓ **Integridad:** hace que una persona sea valiosa por su comportamiento honesto y ético. La integridad es de vital importancia para dirigir un negocio exitoso, es por ello, que se debe fomentar la integridad en el liderazgo ya que afectara nuestros comportamientos. Para considerar confiables a los líderes estos deben ser honestos, apoyar a sus seguidores y mantener la confianza.



- ✓ **Inteligencia:** referida a la capacidad cognitiva de razonar, resolver inconvenientes y tomar decisiones. Actualmente la tendencia es considerar múltiples inteligencias en el sentido descripto por Gardner, la cual significa que algunas personas van a tener algunas inteligencias más desarrolladas que otras.
  
- ✓ **Flexibilidad:** referida a la capacidad de ajustarse a diferentes situaciones. Aquellos líderes que determinan objetivos e influyen en sus seguidores producen el cambio. Debido a que las transformaciones a nivel mundial van en aumento, los líderes deben estar preparados para adaptarse a las mismas, ya que sin flexibilidad no se alcanza el éxito.
  
- ✓ **Sensibilidad hacia los demás:** se trata de comprender a los integrantes del equipo de trabajo acerca de sus convicciones y como comunicarse de mejor manera para poder influir en sus comportamientos. El líder debe interesarse en las personas, justamente, la sensibilidad significa no ponerse a uno mismo en primer lugar, sino que se debe tener en cuenta, que cuanto más ayuda se brinde a los seguidores obtendrá mayores beneficios a cambio. Si el líder solo se preocupa por sí mismo sin importarle lo que sus seguidores desean, es probable que no alcance el éxito.

En conclusión, se han realizado innumerables investigaciones a lo largo del tiempo, con la intención de determinar una lista de características que los líderes deben poseer, pero nadie logró hasta el momento, determinar un conjunto de cualidades universales comunes a todos los líderes eficaces, que garanticen el éxito en el liderazgo.

Debido a que no existe un listado de requisitos o una combinación de características para ser un líder exitoso, nos da la pauta de que cualquier persona puede ocupar un puesto en el que deba liderar un equipo de trabajo con la posibilidad de que si en un principio no es exitoso este puede enfocarse en mejorar a través del tiempo y lograr adquirir aquellas conductas y habilidades para alcanzar el éxito. Es por ello que a continuación nos encargaremos de exponer la percepción acerca de la conducta del liderazgo que han desarrollado distintos autores.



## 1.5 La conducta del liderazgo

Newstrom (2011) afirma que la efectividad de un líder depende de las habilidades y acciones apropiadas más que de los rasgos personales. Estas características a las que hace mención el autor son importantes debido a que las conductas y habilidades se pueden aprender, cambiar o ajustar, en cambio los rasgos son relativamente fijos.

A continuación, exponemos los tres tipos de habilidades que están en su mayor parte interrelacionada con la práctica.

- ✓ **Habilidad técnica:** se refiere al conocimiento y destreza que tiene una persona en cualquier tipo de proceso o tarea. Esta habilidad es el rasgo distintivo del desempeño en el trabajo, en los niveles operativos y profesionales, pero a medida que los trabajadores ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus capacidades técnicas pierden proporcionalmente importancia. Como administradores dependen cada vez más de las habilidades técnicas de sus subordinados; en la mayoría de casos, nunca han practicado algunas de las técnicas que supervisan.
- ✓ **Habilidad humana:** es la facultad que permite trabajar bien con las personas y construir equipos de trabajo, incluye un conjunto de conductas: energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad, y sobre todo manifestar apoyo para los trabajadores que lo requieren. Algunas encuestas revelan que los colaboradores calificaban como más importante tener a un jefe que se preocupa, que los pagos y las prestaciones.
- ✓ **Habilidad conceptual:** es la facultad de pensar en modelos de referencia y profundas relaciones, como en los planes de largo plazo, adquiere más importancia en puestos de administración y gerencia. Está relacionada con ideas, mientras que la habilidad humana se refiere a las personas y la habilidad técnica a las cosas.

Podemos decir que estamos ante la presencia de un líder cuando las conductas que se observan de éste, están orientadas hacia las tareas o personas, y les proporciona dirección para lograr el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo o la organización. Se



considera que el líder será más eficaz en la medida en que logre un balance óptimo entre ambas conductas (Horton y Farnham, 2007).

Por su parte, Schermerhon, Hunt y Osborn (1995) hablan de un enfoque en el que el líder necesita tener algunas habilidades esenciales para dirigir y lograr motivar a sus seguidores, entre ellas podemos mencionar:

- ✓ **Habilidades de carácter:** el líder es integro, tiene autoconocimiento, las acciones que lleva a cabo están basadas en sus valores, es autónomo y responsable.
- ✓ **Habilidades para relacionarse:** el líder debe comunicarse correctamente, ya que se vincula con sus colaboradores para establecer acuerdos y solucionar problemas. También debe ofrecerles su apoyo y estimular el espíritu de equipo. Es muy importante que cree un clima de aprendizaje entre sus seguidores, en el que aporte experiencias y contribuya al desarrollo profesional de los mismos.
- ✓ **Habilidades para la mediación:** el líder debe aprovechar los desacuerdos para convertirlos en oportunidades a través de la honestidad y simpatía, los enfrentamientos productivos, apreciar las diferencias, y estar dispuesto a negociar para resolver los inconvenientes que se presenten.
- ✓ **Habilidades cognitivas:** el líder debe conducir y enseñar a sus seguidores, también debe ser comprensivo, intuitivo, y tener razonamiento crítico, que le permita resolver los problemas en forma creativa y planear estratégicamente, para poder crear una ventaja competitiva.
- ✓ **Habilidades de decisión:** el líder se debe encargar de motivar a sus seguidores, de involucrarlos y unirlos, inspirar pasión y en oportunidades, permitirles tomar decisiones.
- ✓ **Habilidades para la acción:** el líder conduce a que las personas consigan realizar cambios totales a través de la entrega, responsabilidad, dedicación, el compromiso y la constancia. Debe tomar decisiones a través de la razón, manteniendo el orden y la lógica.



Al referirnos a este conjunto de habilidades, estamos haciendo mención a cuáles son las conductas y acciones que debe llevar a cabo el líder con el fin de lograr los resultados que tanto él como la organización desean alcanzar.

Aplicado a la actualidad, cuando las organizaciones realizan un análisis de la conducta del liderazgo, es para que esta les pueda ayudar a los líderes a que practiquen una combinación adecuada de las distintas destrezas que poseen para cumplir con las exigencias del puesto y obtener el mejor aporte de cada uno de sus colaboradores y del equipo como tal.

Una vez expuestas las habilidades que debe poseer un líder, nos vamos a encargar de dar a conocer cuáles son los diferentes estilos de liderazgo que establecieron múltiples autores y como se diferencian cada uno de ellos, a través de sus características.

## 1.6 Estilos de liderazgo

Durante las últimas décadas diferentes autores han intentado identificar los comportamientos de los líderes determinando tipologías o estilos específicos que influyen en el comportamiento del equipo de trabajo y su productividad. Una de las primeras experiencias de investigación científica que analizó la influencia del estilo de liderazgo en equipos de trabajo fueron los experimentos desarrollados por Lippit y White entre 1939 y 1942 quienes luego de estudiar grupos con distintas formas de autoridad clasificaron el liderazgo en: autoritario, democrático, “laissez-faire”, posteriormente lograron demostrar que los comportamientos de los líderes estaban relacionados con el desempeño y la dirección del grupo (Cuadrado, 2001).

De acuerdo con Lippit y White (1939) las características a destacar de cada uno de los tipos de liderazgo se pueden describir de la siguiente manera:

- ✓ **Democrático:** cuando un líder adopta el estilo democrático, utiliza la consulta como forma de liderazgo, no delega a otros la toma de decisiones, sino que analiza detenidamente las ideas de sus empleados y las acepta, poniéndolas en marcha siempre y cuando sean realizables,. Este estilo de liderazgo, incrementa en sus subalternos la capacidad de auto control y los guía a asumir responsabilidades para direccionar sus propios esfuerzos. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue estando en manos del líder.



Un líder democrático o participativo es quien permite a la gente con la que se relaciona o trabaja intervenir o participar de manera activa en la toma de decisiones. Sus principales características son:

- Confía en la capacidad de la gente.
  - Genera espacios de participación.
  - Desarrolla trabajos en grupo.
  - Ambientes de trabajo satisfactorios.
- ✓ **Laissez Faire o liberal:** el líder delega en sus subalternos la autoridad para que ellos tomen decisiones, dejando en sus manos el rumbo de los actos y permitiendo que asuman responsabilidades por su propia motivación, guía y control. Aquellos colaboradores que son liderados por este estilo deben ser personas altamente calificadas, ya que sus líderes les proporcionan un mínimo de reglas y acompañamiento para que se tenga éxito, se le permite al grupo o personas a cargo desempeñar sus funciones a libre albedrío.
- ✓ **Autoritario:** un líder autócrata asume la totalidad de la toma de decisiones, da inicio a las acciones, motiva, inspecciona al subalterno. El líder asume que solo él tiene la capacidad de tomar unas buenas decisiones, exige a sus subalternos completa cohesión y obediencia. El autócrata observa detenidamente los niveles de desempeño previniendo posibles desviaciones que puedan interferir en lo previamente establecido.

Según Weber (1922) existen tres estilos de liderazgo, que van desde el más cómodo, tenaz y comprensivo hasta los que son opresivos, los cuales describiremos brevemente a continuación:

- ✓ **Líder autocrático:** un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus



decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- ✓ **Líder participativo o democrático:** cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras, impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- ✓ **Líder liberal:** mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

Por su parte, Collao (1997) propone su modelo que consta de tres estilos de liderazgo, lo cual refleja la manera en como los líderes influyen sobre los subordinados. Entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- ✓ **Liderazgo autocrático:** este estilo de liderazgo está caracterizado por autoritarismo del líder, es decir el líder manda, da órdenes y espera que las mismas sean cumplidas tal y como se dijeron. El líder de tipo autoritario mantiene una relación vertical y de superioridad con los subordinados. La organización con este tipo de liderazgo está





caracterizada por rigidez y firmeza, lo que genera un clima de desconfianza, miedo y pasividad para enfrentar los diversos retos diarios.

Este tipo de líder tiende a no escuchar sugerencias, opiniones y propuestas, las cosas se hacen como él quiere, se cree autoridad y solo espera que los colaboradores cumplan con sus órdenes.

- ✓ **Liderazgo democrático:** este estilo también es conocido como participativo. El líder tiende a consultar y persuadir a los colaboradores para participar en los diferentes procesos organizacionales. En este punto, el líder asume un rol de integrante del grupo, por lo que llega a establecer vínculos de amistad, confianza y buena comunicación; lo cual facilita que los colaboradores expresen sus opiniones, ideas, sugerencias y expectativas.

Es el estilo más recomendable para una organización, porque está enfocado en el crecimiento y desarrollo de los seguidores, además porque permite el fortalecimiento de trabajo en equipo y mantener relaciones sociales satisfactorias, siendo un factor muy importante en el compromiso e involucramiento laboral de los trabajadores. Los líderes participativos logran cumplir los objetivos y las metas organizacionales dentro de un clima de motivación, cooperación, confianza y respeto entre los colaboradores.

- ✓ **Liderazgo liberal o permisivo:** el líder liberal tiende a no manifestar su posición de poder y autoridad, los colaboradores tienden a ser autónomos en la realización de las actividades y en el proceso de toma de decisiones, estableciendo un vínculo de dependencia hacia sus miembros para el cumplimiento de las metas y objetivos.

En este estilo de liderazgo el líder no tiene el control de la situación, lo único que hace es ofrecer recursos a los trabajadores para que realicen su trabajo. Tiende a creer en el trabajo de grupo, pero no hace nada para fortalecer los vínculos entre ellos; además muestran desinterés hacia las actividades y problemas, por lo cual genera desmotivación, ineficiencia, desorden e improvisación.





Posteriormente fueron apareciendo nuevas clasificaciones de estilos de liderazgo, de acuerdo a las condiciones sociales, laborales y económicas del entorno, relacionadas a temas como, por ejemplo, la necesidad de centrar el estilo del líder en las tareas, o en las relaciones con sus subordinados, etc. Cada uno de los estilos de liderazgo y su eficacia, son equivalentes al entorno en donde se desarrollan, el tipo de personalidad del líder y los equipos de trabajo que éste coordina.

Dado que nos hemos encargado de exponer los diferentes estilos de liderazgo que establecen varios autores, junto con las características de cada uno de ellos, nos parece oportuno hacer un breve repaso de la teoría de la contingencia, ya que consideramos que el líder que vamos a analizar en esta oportunidad no adopta ningún estilo permanente, sino que va modificando y adaptando sus comportamientos y su estilo a las distintas situaciones que le tocan enfrentar.

### 1.7 Teoría de la contingencia de Fiedler

Dicha teoría fue desarrollada a partir de las investigaciones de Fiedler (1967) sobre la eficacia del liderazgo en función de la situación en la que debe aplicarse y parte de la idea de que no existe un único estilo de liderazgo eficaz, describiendo la manera en que se obtiene una alta efectividad de un grupo u organización mediante la personalidad de un líder y la situación.

La base de la teoría de Fiedler es en qué medida el líder está orientado a las tareas, es decir, el líder se centrará, como su propio nombre indica, en las tareas del grupo, en el rendimiento y en los resultados obtenidos por el mismo. Este líder tiene como objetivo aumentar la productividad grupal, trabajando directamente a través de ella. O si el mismo está orientado a las relaciones, es decir, que se centrará en potenciar que las relaciones entre los trabajadores sean satisfactorias, a fin de aumentar el rendimiento del grupo.

Los principales elementos de su modelo son: a) las características del líder, b) el control situacional y c) la efectividad del líder.

- ✓ **Características del líder:** en este primer eje de la teoría de Fiedler, los líderes priorizan entre enfoque orientado a las tareas y el enfoque a las personas. La eficacia del líder es contingente respecto a un ajuste apropiado entre el estilo del líder y la medida en que controla la situación. Fiedler identificó la llamada escala del compañero menos apreciado



(CMA) para identificar los estilos del liderazgo. Los líderes de alto CMA lo hacían por medio de relaciones positivas con otras personas y un clima positivo de grupo. Cuando el líder es, en general, crítico en su valoración, obtiene una puntuación baja de CMA, lo cual significa que se encuentra más enfocado a la estructura y cumplimiento eficaz de las tareas.

✓ **Control situacional:** Fiedler propone tres dimensiones para su análisis:

- Calidad de las relaciones entre el líder y los miembros del equipo de trabajo; es la influencia más importante para el poder y la efectividad del líder.
- La estructura de las tareas (grado en que las tareas están bien definidas, con objetivos y procedimientos de trabajo explícitos).
- El poder de posición del líder es la última dimensión donde el grado que el líder posee tiene una base fuerte y legítima de poder sobre sus subordinados (El poder de los puestos altos facilita la tarea para influir en otros, mientras que el poder de puestos bajos hace que la tarea del líder resulte más difícil).

Combinar tres características situacionales produce una variedad de situaciones de liderazgo, que van desde altamente favorables a las altamente desfavorables. Cuando Fiedler examinó las relaciones entre estilo de liderazgo y condiciones situacionales favorecedoras encontró que los líderes orientados a las tareas son más efectivos cuando la situación es altamente favorable o altamente desfavorable.

✓ **Efectividad del líder:** Fiedler señala que existen dos tipos de liderazgo con base en el nivel obtenido del CMA. Si obtiene un CMA bajo significa que se encuentra motivado por las tareas; si su CMA resulta alto son líderes motivados por las relaciones.

- Líder orientado a las tareas: estos líderes son más efectivos en situaciones ya sea de baja o alta favorabilidad en una situación, debido a que establecen su autoridad sobre los subordinados. Esto lo lleva a generar una gran estructura y dirección hacia las tareas. Debido a que las relaciones entre el líder y los



miembros son malas, una orientación fuerte hacia las tareas no provocará diferencia alguna en la popularidad de este tipo de líder.

- Líder orientado a las relaciones: estos líderes son más eficaces en situaciones medianamente favorables (algunos son favorables y otros son desfavorables), debido a que las habilidades de relaciones humanas son importantes para el logro de un alto desempeño grupal. En estas situaciones el líder puede ser querido moderadamente, supervisa trabajos con ambigüedad, así como también mejora el rendimiento de los miembros del trabajo. Un líder con buenas habilidades interpersonales puede crear una atmósfera grupal positiva que mejorará las relaciones, aclarará la estructura de las tareas y establecerá eficazmente el poder de posición.
- El modelo de contingencia de Fiedler manifiesta que cualquier persona puede dirigir una organización bajo el tipo de condiciones adecuadas y el estilo de liderazgo ha de ser ajustado a cada situación en particular para obtener los mejores resultados. En una situación extremadamente favorable o no favorable a todos, un individuo orientado a la tarea será el mejor líder para el trabajo.

### 1.8 Contrato Psicológico

Cuando hablamos de las personas y la organización, no podemos dejar de pensar en cómo lograr la compatibilidad entre lo que espera la organización del individuo y lo que éste necesita para permanecer en ella. Es por eso que cuando ambos se reúnen, no solo existe entre ellos un contrato laboral, sino que también hallamos otro contrato que es implícito y es el contrato psicológico. Se trata de un acuerdo en el cual ambas partes, como lo exponen más adelante Robbins y Chiavenato en sus definiciones, suscriben determinadas expectativas que tienen respecto de esa relación que se genera entre ambos.

Robbins (2004) dice que *“En el trabajo puede ser útil estudiar el tema de las expectativas desde el punto de vista del contrato psicológico, que es un acuerdo tácito entre los empleados y el patrón. El contrato psicológico establece expectativas mutuas: lo que espera la administración de*



*los trabajadores y viceversa. En efecto, el contrato define las expectativas de comportamiento que acompañan a cada papel”.*

Chiavenato (2009) explica que *“Aun cuando no sea un acuerdo formal o claramente expresado, el contrato psicológico es un entendimiento tácito entre el individuo y la organización que compromete a ambas partes a respetar y observar una amplia gama de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por los usos. El contrato psicológico es una especie de acuerdo sobre las expectativas que las personas tienen sobre sí mismas y los demás”.*

Habiendo desarrollado las diferentes definiciones del contrato psicológico según distintos autores, nos parece apropiado examinar cuales son aquellas expectativas que tienen las organizaciones acerca de las personas que trabajan en ellas y viceversa.

### 1.9 ¿Lo que las organizaciones esperan de las personas?

Chiavenato (2009) explica que el trabajo en las organizaciones depende fundamentalmente de las personas. Cuando las organizaciones posean infinidad de recursos, también necesitarán contar con las personas para utilizar esos recursos de forma eficiente y eficaz.

No existen organizaciones sin personas, precisamente porque los recursos y la tecnología no son autosuficientes, pues son inertes y estáticos. Se requieren personas con diversos conocimientos y competencias para utilizarlos y operarlos en forma adecuada.

Cuando una organización admite a las personas para trabajar o colaborar, deposita ciertas expectativas en ellas. Las expectativas son diferentes en cada organización, pero también presentan ciertas similitudes. En general, las organizaciones buscan lo siguiente en las personas:

- ✓ **Enfoque en la misión de la organización:** es importante que las personas conozcan el papel de la organización en la sociedad y en su entorno y que puedan contribuir para realizar su misión. Esta contribución será mayor en la medida en que la persona esté más enfocada en la misión de la organización, la cual puede ser divulgada, discutida, cuestionada y replanteada, pero siempre debe estar clara en la mente de los colaboradores.



- ✓ **Enfoque en la visión de futuro:** es importante que las personas conozcan los objetivos y la visión de la organización para contribuir al futuro que ésta desea. Cuando la gente conoce perfectamente lo que la organización busca a corto y largo plazo puede ayudarle a definir sus objetivos. La contribución de las personas será más eficaz en la medida en que conozcan los objetivos de la organización, más aún si participan en su formulación.
  
- ✓ **Enfoque en el cliente:** el cliente es fundamental para la organización. El cliente trata con personas que actúan en la periferia de la organización y hace transacciones o se relaciona directamente con ellas. Cuando las personas se enfocan en el cliente pueden servir mejor a sus intereses y contribuir a su satisfacción.
  
- ✓ **Enfoque en metas y resultados:** hoy día lo importante es concentrarse en los fines, más que en los medios. Las personas mejoran su desempeño para alcanzar los resultados deseados. El camino es importante, pero más importante es el punto al que se pretende llegar.
  
- ✓ **Enfoque en las mejoras y el desarrollo continuos:** esto significa un sentimiento de inconformidad con el status quo, es decir, una actitud crítica hacia el presente y una preocupación constante por mejorar y buscar la perfección. En otras palabras, las organizaciones necesitan personas preocupadas por mejorar y desarrollar métodos, procesos, productos y servicios, así como por agregar valor y crear riqueza. Todos los integrantes de una organización deben estar permanentemente preocupados por hacer que sea más eficaz, por dejar al cliente más satisfecho y por volverse más valiosos cada día.
  
- ✓ **Enfoque de trabajo participativo en equipo:** hoy es más importante unir a las personas que trabajar en forma individual, separada y aislada. El trabajo solidario y participativo en equipo tiene un efecto multiplicador de talentos y competencias. Por ello es cada vez más usual en las organizaciones, ya sea en forma de células de producción, equipos multifuncionales, de alto desempeño o auto-dirigidos, fuerzas de tarea, grupos de enfoque, etcétera.



- ✓ **Compromiso y dedicación:** aun cuando la vieja y tradicional fidelidad del empleado se está convirtiendo en material de museo debido a los cambios en las modalidades del empleo (parcial, de medio tiempo, trabajo a distancia, oficina en casa, trabajo compartido, cooperativas de trabajo, etc.), las organizaciones esperan compromiso y dedicación de las personas que trabajan en ellas, a pesar de la temporalidad y de la ubicación. Cada persona es vista como proveedor de talento y competencias para la organización, y ya no como un burócrata, como ocurría antiguamente.
- ✓ **Talento, habilidades y competencias:** cada persona aporta ciertas capacidades a la organización. Dichas características son la principal razón por la cual los aspirantes son aceptados para trabajar.
- ✓ **Aprendizaje y crecimiento profesional:** la capacidad para aprender y crecer profesionalmente es indispensable para que las personas conserven posibilidades de empleo y ocupación a largo plazo en un mundo de negocios en constante transformación. Esto significa cambiar continuamente el perfil profesional para adaptarse al entorno.
- ✓ **Ética y responsabilidad:** las personas deben observar una conducta enmarcada dentro de un código de ética y de responsabilidad solidaria. Las organizaciones necesitan personas que hagan algo más que sus deberes habituales y cuyo desempeño exceda las expectativas, pero con responsabilidad y dentro de normas éticas.

### 1.10 ¿Qué esperan las personas de la organización?

Chiavenato (2009) explica que las personas sienten el impulso de ingresar a una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas, que no son las mismas para todos, pero presentan ciertas semejanzas. En general, las personas esperan encontrar en una organización:

- ✓ **Un lugar para trabajar:** donde se sientan orgullosas y obtengan bienestar físico y psicológico. Sobre todo, quieren sentir que son importantes y valiosas, y que su trabajo es imprescindible para el éxito de la organización.



- ✓ **Reconocimiento y recompensas:** como el salario, las prestaciones e incentivos que reflejen el reconocimiento por un buen trabajo. Las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen.
  
- ✓ **Oportunidades de crecimiento:** una educación y una carrera que ofrezcan condiciones para el desarrollo personal y profesional. Las personas deben sentir que dentro de la organización existen condiciones que les permitirán progresar, que las oportunidades están a su alcance y que sólo necesitan esfuerzo y dedicación.
  
- ✓ **Participación en las decisiones importantes:** las personas deben sentir que pueden participar en las decisiones de la organización y ganar respeto por ello.
  
- ✓ **Libertad y autonomía:** es indispensable que las personas sean responsables de su trabajo. Esto implica dejar atrás la gerencia tradicional y el viejo estilo de mando y obediencia u orden y sumisión, y dar paso a un nuevo estilo de liderazgo y cooperación o logro de metas y compromiso.
  
- ✓ **Apoyo y respaldo:** por medio de liderazgo innovador y el apoyo de un instructor que dé a las personas orientación, consejos, preparación, capacitación, dirección e impulso.
  
- ✓ **Empleabilidad y ocupabilidad:** la empleabilidad es la capacidad de conseguir y mantener un trabajo en una organización y es característica de las condiciones de permanencia y estabilidad de la era industrial. Sin embargo, en la era del conocimiento el empleo se está volviendo cada vez más flexible, cambiante, parcial y virtual; de ahí la necesidad incrementar la ocupabilidad, es decir, la capacidad de mantenerse actualizado en el terreno profesional para garantizar flexibilidad, oportunidades de carrera, proyectos y tareas dentro y fuera de la organización. El concepto tradicional de seguridad laboral se está erosionando debido a los cambios que han provocado la informática, globalización y la administración del capital humano y del conocimiento.





- ✓ **Camaradería y compañerismo:** las personas buscan relaciones humanas cercanas y francas, que se caractericen por el respeto mutuo, la confianza recíproca y una auténtica amistad.
- ✓ **Diversión, alegría y satisfacción:** se traducen en un clima de trabajo agradable, desenfadado e informal, con el cual las personas se sienten bien y despierta su deseo de permanecer y colaborar.
- ✓ **Calidad de vida en el trabajo:** es la satisfacción laboral generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacional, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores.

A partir de lo expuesto anteriormente queda claro que es deseable que entre las personas y la organización exista una relación de reciprocidad. Los colaboradores deben contribuir con sus competencias, motivación compromiso. En este sentido, mientras más se cumplan las expectativas que tienen las personas acerca de la organización y viceversa, mejor será la relación entre ambos, ya que tanto la organización como el colaborador se verán beneficiados y con el sentimiento de que la otra parte está cumpliendo con lo establecido.

Consideramos a la comunicación como un elemento indispensable en cualquier tipo de relación, ya que sin ella sería imposible que las personas logren conectarse, es por ello que a continuación expondremos el concepto de comunicación y la importancia de la misma en la organización.

## 2. COMUNICACIÓN

En reiteradas ocasiones, solemos escuchar acerca de lo importante que es mantener una buena comunicación, ya sea en el ámbito laboral, familiar, social o de pareja, pero la realidad es que no siempre encontramos las palabras precisas, la forma de hacernos entender o de informar aquello que deseamos transmitir, incluso de transformar en palabras lo que pensamos o sentimos. Es por eso que la comunicación es fundamental y sirve para varias cuestiones como informar, investigar, enseñar y aprender, como también la formación de vínculos y la construcción de relaciones con otras personas.





Si pensamos en la dinámica que ejerce el ámbito organizacional, nos damos cuenta de que sólo puede ocurrir cuando la comunicación se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. La comunicación organizacional proporciona un marco adecuado para tomar y llevar a cabo decisiones, obtener y transmitir información, modificar sus objetivos y exigencias para adaptarse al entorno que resulta constantemente cambiante.

Aquellos que estudian acerca de cómo funciona la interacción humana y los métodos para cambiar o influir en el comportamiento dentro de las organizaciones, la comunicación es el primer objeto de análisis. Es un área en la que cualquier persona puede lograr avances para ser más eficiente y mejorar sus relaciones interpersonales o con el mundo externo.

A continuación, expresaremos la definición de comunicación que nos ofrece uno de los autores brasileros más reconocido y respetados en el área de Administración de Empresas y Recursos Humanos.

## 2.1 Concepto de comunicación

Chiavenato (2009) dice que, en todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, organización, dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación, convirtiéndola en un elemento indispensable para el funcionamiento de la organización. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos.

## 2.2 La importancia de la comunicación organizacional

Es importante que las organizaciones consideren la necesidad de mejorar su comunicación debido a que en muchas ocasiones los errores o problemas que surgen se debe al débil flujo de la información.

Existen varias herramientas que pueden fortalecer la comunicación entre líderes y colaboradores, como lo son las reuniones de trabajo, en la cual no solo resulta vital conocer



cómo se está realizando el trabajo y si se están consiguiendo los objetivos de la empresa, sino que también es fundamental que exista el lugar para la participación de los empleados que son quienes poseen la experiencia y conocimiento directo de los procedimientos de las tareas. La inserción de los colaboradores en los procesos de toma de decisión provocara que éstos se sientan valorados.

La participación de los colaboradores Robbins (2004) la define como un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. El razonamiento es que al hacer participar a los trabajadores en las decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre su vida laboral, los empleados estarán más motivados y más comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo.

Así mismo, las reuniones de trabajo, Robbins (2004) las define como círculo de calidad, en el que *“Un grupo de empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas. Asumen la responsabilidad de resolver estos problemas y generan y evalúan su propia retroalimentación. Pero la administración retiene el control sobre la decisión final de implantar o no las soluciones propuestas. Desde luego, no se supone que los empleados posean la capacidad de analizar y solucionar problemas de calidad; por ende, parte del concepto de círculo de calidad incluye enseñarles las habilidades de comunicación en grupo, diversas estrategias de calidad y técnicas de medición y análisis de problemas”*.

Por su parte, Chiavenato (2009) define las reuniones de trabajo como juntas, a las cuales considera que son *“Herramientas indispensables para la comunicación organizacional. Las personas se reúnen para discutir un asunto, resolver un problema o incluso para tomar una decisión que involucra a varias personas”*. Las juntas se pueden utilizar para varios fines, entre ellas podemos mencionar:

- ✓ **Informar:** transmitir información sobre asuntos o decisiones a tomar, como las juntas de la dirección, las de capacitación o de transmisión de información.
- ✓ **Consulta:** conocer la opinión de varias personas sobre determinados asuntos o problemas, recoger información, sugerencias y puntos de vista.



- ✓ **Decisión:** involucrar a varias personas en la toma de decisiones acerca de algún asunto, o llegar a un consenso sobre las medidas a tomar.
- ✓ **Solución de problemas:** exponer un problema y pedir que todos participen en su solución. Cada uno de los participantes en la junta aporta su conocimiento y especialidad técnica para, en conjunto, solucionar problemas complejos que involucran a diferentes áreas de la organización.
- ✓ **Innovación:** estimular la creatividad de las personas, dejarlas que presenten libremente ideas y sugerencias innovadoras.

Según lo expuesto anteriormente y expresado por Robbins (2004) la participación de los colaboradores en la toma de decisiones acaba provocando una mayor satisfacción en el trabajo de los mismos, por tal motivo a continuación nos ocuparemos de dar a conocer las definiciones de distintos autores acerca de la satisfacción laboral.

### 3. SATISFACCIÓN

#### 3.1 Satisfacción Laboral

Según Slocum (2009) *“La satisfacción laboral refleja el grado al que las personas encuentran en su trabajo. La satisfacción laboral se ha vinculado con que los empleados permanezcan en el puesto y con una baja rotación de trabajo”*.

González (2006) afirma que *“Es un conjunto de actitudes que tiene un individuo hacia su trabajo y las tareas a realizar dentro de la compañía, las cuales serán definidas por las características del puesto y por cómo está considerada dicha labor por el sujeto”*.

Según Chiavenato (2009) *“La satisfacción en el trabajo tiene mucho que ver con la calidad de vida en el trabajo”*. *“El grado de satisfacción contribuye a retenerlos y traer talentos, además de un clima organizacional saludable, motiva a las personas y conquista su compromiso”*.

La satisfacción es importante para que el líder mantenga a sus seguidores entusiasmados y motivados, para ello es necesario que su jefe sea amigable y comprensible, y que los escuche cada vez que resulte necesario.



Se puede pensar que la satisfacción de los individuos puede radicar solamente en incentivos monetarios, pero esto no es así, la gente también busca satisfacer otras necesidades las cuales van a depender de lo que requiera cada individuo.

La satisfacción laboral ha sido estudiada por varios investigadores con el objeto de mejorar los resultados laborales, conociendo los objetivos de los trabajadores, los que producen satisfacción y cuando no se produce el logro previsto se presenta la insatisfacción.

### 3.2 Insatisfacción Laboral

La insatisfacción laboral generalmente se hace visible mediante una respuesta negativa de los colaboradores hacia su propio trabajo y esto puede deberse a muchos factores. Resulta importante saber cómo combatir la insatisfacción debido a que afecta el rendimiento de los colaboradores y la productividad de la organización. Según Chiavenato (2009) las organizaciones disponen de varios medios para reducir la insatisfacción. Entre los principales podemos mencionar:

- ✓ **Enriquecimiento del trabajo:** el enriquecimiento es una técnica que se utiliza para aumentar la complejidad y el significado del trabajo a fin de disminuir la monotonía de las labores simples, repetitivas y aumentar gradualmente su variedad y sus desafíos.
- ✓ **Rotación de puestos:** la posibilidad de ocupar diferentes cargos de complejidad equivalente es una manera de huir de la rutina y del estancamiento, variar las actividades y desarrollar habilidades personales, además de ofrecer nuevos conocimientos.
- ✓ **Análisis de puestos:** ello implica mejorar la comunicación con supervisores, colegas, subordinados e incluso clientes. Se solicita al empleado y a quienes trabajan con él que expresen sus expectativas por escrito. A continuación, se reúne a las personas para analizar sus listas. Si hay conflictos, el grupo buscará la forma de resolverlos. Así se puede identificar lo que está sobre o sub dimensionado y cuáles son los requisitos del puesto que pueden ser negociados para desarrollar funciones más equilibradas.



- ✓ **Entrenamiento de habilidades:** la idea es aprender a definir metas, identificar obstáculos para el desempeño exitoso, buscar colaboración de colegas para alcanzar metas, e incluso definir los valores más importantes del trabajo o de la administración del tiempo. El objetivo es aumentar las habilidades de las personas para prever, entender y controlar lo que ocurre en el trabajo.
- ✓ **Oportunidad para hablar sobre el trabajo:** presentar quejas formalmente y verbalizar opiniones son medios que garantizan una expresión activa y constructiva de las frustraciones del trabajo. Algunas investigaciones revelan que los procedimientos de queja, la investigación de actitudes y las sesiones de preguntas y respuestas entre los trabajadores y la administración mejoran las actitudes de las personas y disminuyen la rotación.
- ✓ **Participación en la toma de decisiones:** la oportunidad de entrar en acción o tomar decisiones con base en las propias opiniones proporciona a las personas mayor seguridad para manejar el estrés y la insatisfacción.

Hasta el momento hemos dejado en claro el significado de satisfacción laboral a partir de las definiciones que nos ofrecen algunos autores y hemos expuesto algunos de los medios que tienen las organizaciones para reducir la insatisfacción laboral. Luego de ello y a partir de la estrecha relación que existe entre la satisfacción laboral y la motivación de los colaboradores consideramos apropiado estudiar la motivación, sus diferentes tipos y teorías.

#### 4. MOTIVACIÓN

Con el objeto de comprender el concepto de motivación, examinaremos distintos ejemplos y definiciones de cómo entienden algunos teóricos dicho fenómeno.

Por ejemplo: Para Coulter (2005) la motivación se define como: *“Los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.*



González (2008) afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, que refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo, ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable.

Robbins (2004) define la motivación como: *“El deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”*.

En definitiva, entendemos que la motivación, impulsa a las personas a realizar todo lo que está a su alcance para lograr los objetivos de la organización en la que trabajan, aportando sus mejores empeños.

Podemos afirmar que, la motivación es un proceso interno de cada persona y a su vez, cada trabajador es distinto al igual que sus necesidades, las cuales dependen de cada individuo y se van modificando a través del tiempo y las circunstancias vividas por cada uno de ellos, por eso, aquellas cosas que en el presente motivan a un colaborador, puede que no motiven a otros, o que luego de un tiempo, se revierta la situación y terminen motivando a los que en un principio no podía.

En conclusión, como las necesidades de los individuos no son definitivas, tampoco lo son aquellas cosas que los motivan, es por ello que los líderes deben estar atentos a las circunstancias y necesidades que están atravesando sus colaboradores, para poder enfocarse y ocuparse de llevar a cabo aquellas acciones que los motivan y posteriormente conseguir mejores resultados.

#### **4.1 Motivación laboral**

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

Por esto, es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos



elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

Las fuerzas en la motivación son las que energizan, dirigen y canalizan la conducta humana (Steers, Mowday & Shapiro, 2004), ellas no solo inducen a los empleados a las acciones, sino influyen en la forma, la intensidad y la duración del comportamiento o conducta de las personas (Ancona, Camacho & García-Muñoz, 2012); en ella interactúan la intensidad, la cual representa la energía con que se realizan las actividades, la dirección que orienta hacia el objetivo que se necesita y la persistencia, como el tiempo durante el cual el trabajador mantiene el esfuerzo (Robbins & Judge, 2009).

#### 4.2 Tipos de motivación

La motivación laboral puede dividirse en dos tipos, estos son los siguientes: extrínseca e intrínseca.

- ✓ **Motivación extrínseca:** es la motivación externa en donde intervienen factores que son ajenos al individuo. La finalidad de esta motivación es premiar el desempeño de los empleados mediante incentivos económicos. Por ejemplo, el salario que recibe una persona por realizar determinado trabajo.

Un colaborador extrínsecamente motivado trabajará en una tarea, inclusive cuando experimenta poco interés en ella, debido a la satisfacción anticipada que se obtiene de la recompensa. Esta forma de incentivo no significa que las personas no obtendrán ningún goce en trabajar en una tarea o completarla, solamente quiere decir que el placer que experimentan con anterioridad será siempre un motivador para ejecutar con entusiasmo las operaciones de un trabajo.

- ✓ **Motivación intrínseca:** es lo contrario a la motivación antes mencionada, es decir que es interna, y está relacionada con la satisfacción personal que nace del propio trabajador. Por ejemplo, el reconocimiento personal o el sentimiento de responsabilidad de la persona que realiza dicho trabajo.





Sin embargo, eso no significa que la persona no busque recompensas, simplemente quiere decir que los incentivos externos no son suficientes para conservar a una persona motivada.

Algunos psicólogos han estudiado sobre este tipo de motivación y mencionan que actúan dos agentes importantes. La autodeterminación es la capacidad de elegir con seguridad lo que se desea que ocurra en las acciones y la competencia es la capacidad de interactuar efectivamente con el ambiente, lo que origina sentimiento de eficacia.

A partir de lo expuesto anteriormente queda evidenciado que es de suma importancia conocer cuáles son aquellos aspectos que motivan a los colaboradores, ya que al lograr que estos se sientan motivados aumentaran la satisfacción en el empleo y la organización conseguirá un mejor funcionamiento. Es por ello que a continuación abordaremos las teorías de la motivación más importantes y los distintos grupos que existen.

#### 4.3 Teorías de la motivación

Sabemos que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas. Si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera. Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos:

- ✓ **Teorías del contenido:** que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas.
- ✓ **Teorías del proceso:** que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento.
- ✓ **Teorías del refuerzo:** que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido (Chiavenato, 2009).





#### 4.4 Teoría de las necesidades de Maslow

Esta se centra en satisfacer las necesidades básicas y las que permiten crecer y desarrollarse en sus competencias. Esta teoría se explica a partir de la Pirámide de Maslow.

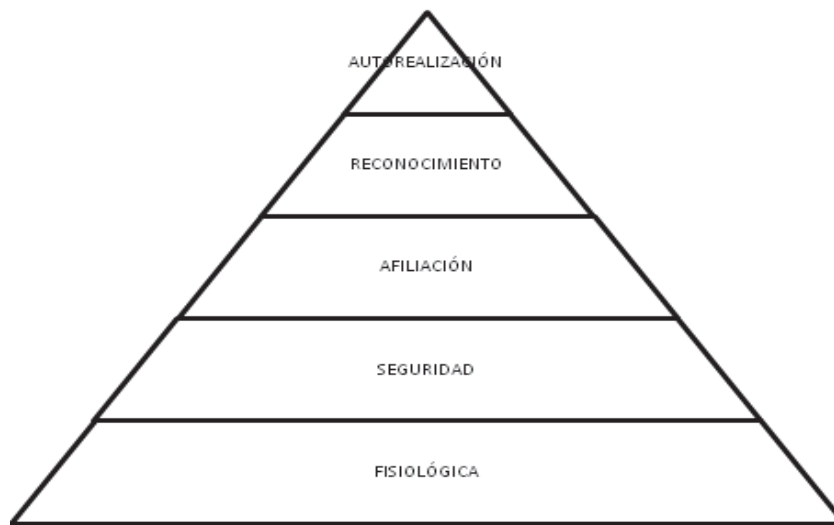


Figura 1. Pirámide de Maslow (Agut & Carrero, 2007)

En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas que son todas aquellas que permiten la supervivencia como respirar, comer, descansar; luego se encuentran las necesidades de seguridad, en las que se incluye la protección, atención, y estabilidad asociada a la familiaridad; las necesidades de afiliación son todas aquellas que van hacia la satisfacción de las necesidades de afecto, relaciones familiares y de amistad, las necesidades de reconocimiento, estas identifican las capacidades, fortalezas que tienen las personas y la importancia de su labor, y las necesidades de autorrealización, las cuales van orientadas a lograr todo lo que uno es capaz de llegar a ser. Para poder llegar a este último peldaño de la pirámide se deben satisfacer todas las necesidades desde las más básicas hasta llegar al nivel superior (Agut & Carrero, 2007).



#### 4.5 La Teoría de los dos factores

Esta teoría fue desarrollada por Herzberg (1959) y también es conocida como: “Teoría de la motivación e higiene”, la cual sostiene que las personas están influenciadas por dos factores, entre ellos podemos destacar:

- ✓ **Satisfacción:** es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Los factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña, los mismos involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Algunos ejemplos pueden ser: logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, entre otros.
  
- ✓ **Insatisfacción:** es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Los factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los mismos, están fuera del control de las personas. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Algunos ejemplos pueden ser: sueldo y beneficios empresariales, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, estatus, seguridad laboral, entre otros.

#### 4.6 Teoría X y Teoría Y de McGregor

McGregor (1966) sustenta su teoría en la idea habitual de que: “El hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y trata de evadir la responsabilidad”. Razón por la cual, es necesaria



una supervisión constante y motivarlo por medio del castigo. Además, éstas son las causas de que los individuos, con respecto al trabajo, adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

En este desarrollo teórico se confronta dos estilos de dirección influidos por la concepción del ser humano que tiene el que la pone en práctica. Bajo el supuesto de que una de las características de las personas es la pereza frente al trabajo, en la Teoría X la motivación se consigue a base de controles y castigos. Mientras que en la Teoría Y sobrevalora el esfuerzo y el compromiso como motivadores.

#### 4.7 Teoría de las necesidades de McClelland

Esta teoría tiene como finalidad suplir las necesidades basándose en tres enfoques hacia el logro, hacia el poder y a la afiliación (Agut & Carrero, 2007). Así, los colaboradores de una organización se pueden clasificar en tres grupos motivacionales, los afiliativos, son aquellos que tienen mayor necesidad de estima y reconocimiento, sus decisiones se basan más en aumentar su popularidad que en promover las metas de la organización; los motivados por la necesidad de logro, no están preocupados por lo que los demás piensen, se concentran en establecer metas y cumplirlas, pero ponen en primer lugar su propio logro y reconocimiento; y aquellos que están interesados en el poder sobre todas las cosas, ellos son más efectivos, y sus subordinados directos tienen un mayor sentido de responsabilidad, visualizan las metas organizacionales con claridad y muestran espíritu de equipo (McClelland, 1989).

#### 4.8 La teoría de Clayton

El autor Alderfer (1969) consiguió remodelar la jerarquía de necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. La Teoría ERC se le llama a su jerarquía de Maslow remodelada.

En el estudio de Alderfer se plantean tres grupos de necesidades primarias, entre ellas se encuentran:

- ✓ **Necesidades de existencia:** el grupo de las necesidades de existencia abarca las necesidades que tienen los individuos de satisfacer los requerimientos básicos derivados



de la existencia material. En este grupo Alderfer incluye los niveles que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad.

- ✓ **Necesidades de relaciones:** el segundo grupo de necesidades, comprende las necesidades que el individuo tiene de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, para poder satisfacerlos, y en este caso coinciden con el nivel de Maslow de las necesidades sociales y el nivel de ego o de la estima.
- ✓ **Necesidades de crecimiento:** el tercer grupo de necesidades se encuadran en el deseo intrínseco de desarrollo personal. Estas necesidades incluyen el nivel de estima y el nivel de autorrealización de la pirámide de Maslow.

Podemos considerar al trabajo como un factor de la relación humana, que no solo consiste en una transacción de servicios por remuneración, sino que también es el origen de la satisfacción profesional y personal. Como pudimos observar, tanto Herzberg como Maslow nos ofrecen teorías con argumentos al respecto.

Aunque consideramos la motivación como un proceso interno de cada uno, la misma se libera en función de la evaluación que hacemos de las variables del entorno, considerando nuestros intereses y expectativas ante los mismos. Por tal motivo, no todas las personas se verán motivadas con los mismos estímulos, muchos trabajadores se sienten motivados con el simple hecho de poder tomar decisiones, dirigir, vincularse, en definitiva, estar al mando. Este perfil de trabajador suele estar cómodo en posiciones de jefe, director y/o gerente, o como trabajadores independientes dueños de sus propios negocios. Otro tipo de trabajadores se esfuerza por sentirse parte fundamental de algo, sentirse valorado por un grupo específico o estar vinculado a una empresa y así tener un amplio sentido de pertenencia.

Dadas las diferencias que existen entre los distintos tipos de trabajadores, se requiere de un proceso de identificación de las necesidades y clasificación para diseñar las estrategias apropiadas de motivación, ya que, por ejemplo, ascender a quien tenga una necesidad de afiliación, o de exigir metas más complejas a quienes sienten necesidad de afiliación, aumentará la insatisfacción laboral y disminuirá el desempeño de dichos trabajadores.



Por consiguiente, el estar motivados es el resultado de la interacción del individuo en un entorno determinado y esto se logra cuando las empresas ven a sus trabajadores como el activo más importante, independientemente del hecho de que sean operarios, de servicios generales, jefes, directores, como especialistas en un área o dedicados a una tarea o disciplina.

## 5. METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación recurre a un enfoque cualitativo, ya que busca realizar un análisis profundo del comportamiento de liderazgo en el sector contable del INTI. Además, la investigación cualitativa se caracteriza por ser de indagación constante y flexible que permite al investigador caracterizar, comprender, sistematizar, profundizar, revisar y ajustar su estudio en el tema determinado, en este caso en el comportamiento del liderazgo.

Según Buendía, Gutiérrez, González y Pegalajar (1999), la investigación cualitativa tiene una secuencia de cuatro pasos: la formulación, el diseño, la ejecución, el cierre, que son los pasos que sigue el presente estudio.

El tipo de investigación es cualitativa la cual es considerada como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas directas formuladas a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo. Cuando las preguntas de la encuesta de formulación en relación directa, cara a cara, son entre el entrevistador y el encuestado se denomina entrevista. Se optó por elegir esta metodología cualitativa por que buscamos interpretar a los colaboradores del sector y el jefe para ofrecer una mayor riqueza en el análisis de los datos y entrar en detalles en la situación problemática estudiada.

Taylor y Bogdan (1987) consideran la investigación cualitativa como *“aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”*. Ellos describen con mayor amplitud la metodología cualitativa, la cual se puede distinguir por las siguientes características:

- ✓ La investigación cualitativa es inductiva: los investigadores desarrollan conceptos y comprensiones partiendo de pautas de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas. Los investigadores siguen un diseño de



investigación flexible, comenzando sus estudios con interrogantes vagamente formulados.

- ✓ En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Se estudia a las personas en el contexto de su pasado y las situaciones actuales en que se encuentran.
- ✓ Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos han creado sobre las personas que son objeto de su estudio. El investigador interactúa con los informantes de un modo natural y no intrusivo.
- ✓ Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Desde un punto de vista fenomenológico y para la investigación cualitativa es esencial experimentar la realidad tal como otros la perciben. Siendo de esta manera que el investigador cualitativo se identifica con las personas que estudia para poder comprender como ven las cosas.
- ✓ El investigador cualitativo aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones: el investigador ve las cosas como si ellas estuvieran ocurriendo por primera vez. Nada da por sobrentendido, todo es un tema de investigación.
- ✓ Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas: no busca la verdad o la moralidad, sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. A todas las ve como a iguales.
- ✓ Los métodos cualitativos son humanistas: al estudiar a las personas cualitativamente, llegamos a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad o en las organizaciones. Aprendemos sobre conceptos tales como belleza, dolor, fe, sufrimiento, frustración y amor, cuya esencia se pierde en otros enfoques investigativos.
- ✓ El investigador cualitativo da énfasis a la validez en su investigación: los métodos cualitativos nos permiten permanecer próximos al mundo empírico. Están destinados a



asegurar un estrecho margen entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace. Observando a las personas en su vida cotidiana, escuchándolas hablar sobre lo que tienen en mente y viendo los documentos que producen, el investigador cualitativo obtiene un conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operacionales y escalas clasificatorias.

- ✓ Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio: ningún aspecto de la vida social es demasiado trivial como para ser estudiado.
- ✓ La investigación cualitativa es un arte: los investigadores cualitativos son flexibles en cuanto al método en que intentan conducir sus estudios. El científico social cualitativo es alentado a crear su propio método. Se siguen lineamientos orientadores, pero no reglas. Los métodos sirven al investigador; nunca es el investigador esclavo de un procedimiento o técnica.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que el enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También, señalan los autores que es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico, el proceso cualitativo inicia con la idea de investigación.

## 5.1 Muestra y Población

El campo de estudio es el área de contabilidad del Instituto Nacional de Tecnología Industrial. El mismo está conformado por una línea administrativa, un jefe de división y un jefe de departamento.

La muestra seleccionada está compuesta por el jefe de área y 12 colaboradores (3 hombres y 9 mujeres que oscilan entre las edades de 26 a 54 años; así como también distintos estados civiles). La mayoría de los colaboradores son profesionales recibidos, contadores y administradores, los cuales en general poseen una antigüedad superior a los 6 años.



De estas personas depende gran parte el proceso de análisis, registro y carga en el sistema de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio neto. Están divididos en pequeños grupos de trabajo y como equipo tienen que lograr los objetivos determinados.

## 5.2 Instrumento y tipo de investigación

De acuerdo a los fines de la investigación y en función a las variables, se utilizó la entrevista semi-directiva para evaluar la influencia del comportamiento de liderazgo del jefe de área en la motivación de los colaboradores. Este instrumento permite la recolección de datos de fuentes primarias que proporcionarán la información de interés.

Se elaboró una guía de preguntas dirigidas a los colaboradores del sector que abordan una diversidad de comportamientos del líder.

Sobre la base de algunos aspectos de la metodología de investigación planteados anteriormente se procede a la selección de las variables dependientes e independientes del tema que se está estudiando. Las variables dependientes se refieren básicamente al problema, en cambio las variables independientes son aquellas que ayudan a explicar y analizar el problema.

En el caso de nuestro estudio, la variable dependiente es la percepción del líder por parte de los colaboradores del área de contabilidad del INTI y el nivel de motivación de los mismos, mientras que nuestra variable independiente es el liderazgo ejercido por el jefe del área de contabilidad del INTI.





## 6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 6.1 Composición de la muestra

Observación	Puesto	Educación	Sexo	Edad	Antigüedad	Antigüedad en el puesto
1	Análisis y liquidación contable	Secundaria	Femenino	46	25	12
2	Análisis y liquidación contable	Universitaria	Femenino	54	4	4
3	Honorarios y liquidación	Universitaria	Femenino	28	6	6
4	Flota quipos – seguimiento	Universitaria	Femenino	32	6	6
5	Análisis y liquidación contable	Secundaria	Femenino	42	4	4
6	Análisis y liquidación contable	Secundaria	Femenino	36	9	8
7	Coop. internacional	Universitaria	Femenino	42	10	10
8	Análisis y liquidación contable	Universitaria	Femenino	27	5	5
9	Análisis y liquidación contable	Universitaria	Femenino	35	9	4
10	Análisis contable/ Sueldos	Universitaria	Masculino	41	10	10
11	Análisis e Importaciones	Universitaria	Masculino	32	12	9
12	Tareas de archivo	Universitaria	Masculino	29	8	8

Para la realización del trabajo de campo se tomó el sector de Contabilidad perteneciente al Instituto Nacional de Tecnología Industrial, el cual está integrado de 12 personas. El rango de edad oscila entre 26 y 54 años, siendo la media 37,16 años. El promedio de antigüedad en el sector es de 9 años.

Se realizó un análisis temático de las respuestas más relevantes, en principio de forma vertical en cada entrevista y luego transversal, buscando puntos en común entre colaboradores. Asimismo se compararon en las mismas temáticas las respuestas de los colaboradores y del líder.

A continuación presentaremos los resultados obtenidos a partir del análisis de las entrevistas semi-directivas realizadas a los diferentes colaboradores y al líder del sector. La información será presentada organizada en los diferentes ejes temáticos que componen los comportamientos de liderazgo analizados.



## 6.2 Rol del Líder

En esta sección analizaremos a partir de las transcripciones de la entrevista con el líder, su propia percepción sobre el desarrollo de su rol de conducción.

Como mencionamos en el apartado teórico, el liderazgo es un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

Hersey y Blanchard (1993: 94) definen el liderazgo como: *“El proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada”*.

Chiavenato (2007) define al liderazgo como: *“Todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuran influir en sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan los objetivos de la organización”*.

Nos resulta clave destacar que el liderazgo es una pieza fundamental para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por tener la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

Cuando recurrimos a la teoría y hablamos de las cualidades de un líder, estas se consideran fundamentales para llevar adelante a un equipo de trabajo. Consideramos en línea lo expresado por Zayas (2012) que el líder es una pieza clave para la organización, el cual debe tener en claro las metas y los objetivos a seguir, dirigir y guiar a sus colaboradores, crear un ambiente favorable que le permita desenvolverse junto al equipo de trabajo que integra la empresa y a su vez potenciar el talento de cada subordinado para lograr como resultado un mejor desempeño en el lugar de trabajo.

Comenzamos la entrevista con el líder del sector, el cual nos manifiesta que hace 11 años que se encuentra en el puesto de jefe de departamento dentro del área contable, y asimismo que es la primera vez que asume el rol de conducción en una organización.



El líder menciona que la experiencia a lo largo del tiempo lo ayuda a crecer y mejorar su rol de conducción en la organización, como así también el escuchar la visión de algunos colegas. Esto queda en evidencia en la siguiente frase: *“La experiencia es la base para desenvolverse en el ámbito laboral y personal”*. Al momento de exponer sus mejoras en el puesto, este expresa que debe avanzar con la delegación de tareas y funciones, debido a la falta de confianza en su equipo de trabajo, desarrollar una comunicación más fluida con sus colaboradores, y permitir que sus subordinados asuman una mayor responsabilidad en cada puesto de trabajo.

Cuando recurrimos a la teoría y hablamos de las características de un líder, estas se consideran vitales para llevar adelante a un equipo de trabajo. Consideramos con lo planteado por Zayas (2012) que el líder debe conocer sus fortalezas y debilidades, tener la habilidad para desarrollar sus fuerzas y nivelar sus debilidades y asimismo saber autoevaluarse para conocer el impacto de su estilo de liderazgo.

También manifiesta que la parte más difícil de su labor es decidir y comunicar a alguien que no seguirá en su equipo de trabajo, así como también la presión por obtener resultados, transmitir ordenes de sus superiores que no comparte en su totalidad. Esto queda en evidencia en las siguientes frases: *“Lo más difícil es informar las malas noticias al equipo de trabajo”, así como también: “Tomar decisiones en las que no estoy de acuerdo”*. A su vez comenta que a lo largo de su desempeño como líder en el sector se ha sentido superado por alguna situación y en ese momento ha recurrido a la Gerencia para buscar un respaldo.

Dentro de su experiencia laboral declara que ha tenido personas que generan mal clima y ante esa situación expresa que comienza a cambiar su actitud hacia la persona involucrada, y realiza acciones como cuestionar permisos, ignorar comentarios, ejercer una llamada de atención ante cualquier charla o comportamiento que no esté relacionado con lo laboral, es decir, deja entrever una diferencia de trato en relación con el resto de sus subordinados. Esto queda en evidencia en la siguiente frase: *“Diferente actitud con el colaborador en cuestión respecto a los demás”*.

Al momento de brindar instrucciones claras sobre las diferentes actividades que deben realizarse en un puesto de trabajo, este no cree que sean necesarias si se trata de tareas que hacen al funcionamiento del área laboral, ya que manifiesta que el equipo que tiene a su cargo son personas adultas y profesionales que pueden darse cuenta por sí mismo si una actividad se encuentra realizando bien o mal; pero si se trata de una actividad específica del sector que no



se realiza habitualmente si requiere de directivas claras. Esto queda en evidencia en la siguiente frase: *“El trabajo cotidiano no requiere de instrucciones”*.

Cuando recurrimos a la teoría, consideramos en línea lo expresado por Zayas (2012) que el líder debe tener la capacidad de comunicar para expresar claramente sus ideas e instrucciones, y así lograr que sus colaboradores las escuchen y entiendan.

El jefe del sector manifiesta que los colaboradores que tiene a su cargo lo reconocen como líder por que le responden ante cualquier pedido de trabajo, ante un solicitud de permiso por parte de sus colaboradores recurren hacia él y nunca a un superior por encima de él. Esto queda en evidencia en la siguiente frase: *“Ante cualquier inconveniente/solicitud en el área recurren hacia mi persona”*.

### 6.3 Características del Líder

Resulta importante tener en cuenta que los líderes que componen cualquier organización son una parte fundamental de ella, tanto para motivar a los colaboradores como para conseguir sacar el equipo adelante. Sin un buen liderazgo, las organizaciones pierden el rumbo hacia el éxito y, difícilmente, adquieren el compromiso de sus colaboradores.

En esta sección los abocaremos a analizar las percepciones de los colaboradores sobre las características del líder que son consideradas como importantes. Al consultar a los colaboradores que aspectos consideran positivos del líder del sector, todos los colaboradores remarcan que el jefe posee una rápida resolución de conflictos laborales, así mismo mantiene buenos tratos con las esferas superiores del sector y con las autoridades en general, esto queda en evidencia en las siguientes frases: *“Mi jefe tiene una capacidad resolutive en los conflictos laborales”* (Entrevistado N°1), *“Mi jefe posee una disolución y solución en los problemas laborales”* (Entrevistado N°3).

En cuanto a los aspectos a mejorar todos los subordinados coinciden en que el líder posee una deficiencia en la comunicación con ellos. Estos manifestaron que no mantiene una línea clara; y que son pocas las veces que informa novedades. Otra área de mejora está representada por la motivación de cada persona para obtener el máximo esfuerzo de cada colaborador y del trabajo en equipo. Por último señalan una falta de organización y distribución de tareas en el área. Estos aspectos quedan evidenciados en las siguientes afirmaciones: *“Mi jefe debe mejorar la*



*comunicación con su personal a cargo*” (Entrevistado N°1), *“Mi jefe no motiva a los colaboradores”* (Entrevistado N°2).

Contrariamente a lo que manifiestan los colaboradores, el jefe considera que no puede avanzar con la delegación de tareas y funciones, debido a la falta de confianza en su equipo de trabajo, esto queda en evidencia en la siguiente frase: *“La falta de confianza impide delegar trabajo”*.

Cuando recurrimos a la teoría y hablamos de la conducta del líder, consideramos con lo planteado por Schermerhon, Hunt y Osborn (2000) que el líder debe tener las habilidades esenciales para dirigir y lograr motivar a sus colaboradores, lo cual implica que el líder debe saber comunicar.

Con respecto a las características que debe poseer un líder para que resulte un liderazgo efectivo todos los colaboradores declaran que el líder debe tener una capacidad de gestión, comunicación transparente con sus colaboradores, ya que de esta forma estos podrán responder mejor ante cualquier circunstancia, ser organizativo, debe poder incentivar o motivar a su equipo de trabajo, debe poseer la predisposición a escuchar, predicar con el ejemplo, debe ser flexible para adaptarse a nuevas sugerencias, cambios o críticas a la hora del desarrollo de las tareas, y empático para poder comprender y registrar las necesidades o debilidades del grupo de manera que se pueda trabajar y subsanar, esto queda en evidencia en las siguientes frases: *“Mi jefe debe tener empatía con el equipo de trabajo”* (Entrevistado N°4), *“Mi jefe debe comunicar de manera fluida para lograr los desafíos laborales”* (Entrevistado N°6).

Cuando recurrimos a la teoría y hablamos del liderazgo eficaz, consideramos en línea con lo expresado por Lussier & Achua (2011) que no existe una lista única de atributos y, además, que no todos los líderes eficaces presentan las mismas características. Existen atributos que tienen un mayor respaldo, aunque, si una persona no potencia al máximo cada uno de ellos, no quiere decir que no pueda llegar a ser un líder efectivo, con lo cual, puede trabajar y desarrollar estos atributos con esfuerzo.

El equipo de trabajo en su totalidad expresa que las nuevas propuestas de mejora son escuchadas por el líder del área pero no siempre son llevadas a la práctica, manifiestan que la rigidez y estructura del líder no permite que los cambios sugeridos se efectúen y en algunos casos ni analizados son. También declaran que los cambios en la metodología de trabajo los realiza el líder sin consultar al colaborador involucrado, esto queda en evidencia en las



siguientes frases: *“Mi jefe escucha las propuestas de mejora pero no siempre las pone en marcha”* (Entrevistado N°2), *“Ante cambios en los procedimientos de las tareas mi jefe no consulta al colaborador implicado”* (Entrevistado N°4).

Contrariamente a lo que manifiestan los colaboradores, el jefe menciona que las propuestas de mejoras son escuchadas pero que en algunos casos son imposibles llevarlas a la práctica debido a la rigidez de la organización o por las limitaciones del sistema de gestión y en otros casos las decisiones de no llevarlas a la práctica exceden de él, esto queda en evidencia en la siguiente frase: *“Las propuestas tienen restricciones que en algunos casos exceden de mi”*.

Cuando recurrimos a la teoría y hablamos de la participación de los colaboradores en las propuestas de mejoras o cambios en el ambiente laboral, consideramos con lo manifestado por Robbins (2004) que la participación de los colaboradores en las decisiones que los afectan e incrementar su autonomía y control sobre su vida laboral, tiene como resultado en los subordinados una mayor motivación y compromiso con la organización, asimismo estos lograrán un nivel más alto de productividad y se sentirán más satisfechos con su trabajo.

A su vez Schermerhon, Hunt y Osborn (2000) afirman que: *“El líder conduce a que las personas consigan realizar cambios totales a través de la entrega, responsabilidad, dedicación, el compromiso y la constancia”*.

#### **6.4 Desempeño**

El desempeño es el rendimiento en el cual el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, los conocimientos, las habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El liderazgo es un rol importante dentro de la empresa, ya que puede obtenerse un impacto significativo en el rendimiento de una organización. El desempeño exitoso se basa en el comportamiento adecuado del líder y sus colaboradores. El líder puede transformar a un colaborador de realizar tareas a un valioso miembro de equipo. Este también debe inspirar a sus colaboradores y orientarlos para que puedan desempeñar y alcanzar su mejor versión. Si esta tarea se hace bien, todos los colaboradores que integran el equipo de trabajo serán no solo más



productivos y eficientes, sino que también estarán más satisfechos y comprometidos con su trabajo. Para convertir a las personas en colaboradores de alto desempeño es necesario involucrarse más a fondo con el equipo, preocuparse por su bienestar y motivación, implementar herramientas tecnológicas ágiles y efectivas, promover la transparencia y atraer y retener al mejor talento humano.

El líder del sector manifiesta que no posee las herramientas necesarias para mejorar el desempeño de los colaboradores a su cargo. Asimismo ante un buen desempeño este expresa que tampoco posee herramientas de incentivo, dado que no tiene el poder de acción en lo que respecta a incrementos de sueldos o bien dar francos compensatorios. La única opción que posee a la hora de premiar a su equipo de trabajo es mediante las calificaciones de las evaluaciones de desempeño. Esto queda en evidencia en la siguiente frase: *“Mi única herramienta es la evaluación de desempeño”*. Consideramos que las organizaciones necesitan contar con un equipo de trabajo proactivo, comprometido e identificado con la organización que garantice un alto rendimiento y productividad, así como una calidad de trabajo excelente y con vocación de mejora constante. Es imposible alcanzar estos objetivos si los colaboradores no están lo suficientemente motivados, existiendo una serie de herramientas para lograrlo. Asimismo la motivación no solo se logra mediante una vía remunerativa, existen otras formas de motivar que el líder no tiene en cuenta como por ejemplo las posibilidades de crecimiento, la estabilidad laboral en el puesto de trabajo, capacitación y los nuevos desafíos que pueden presentarse en el sector.

Por parte de los colaboradores, la gran mayoría manifiesta que existen factores que inciden en el desempeño laboral, tales como el conocimiento de las tareas que se realizan y la información necesaria para llevarlas a cabo de forma adecuada, la motivación en el ambiente laboral, el reconocimiento por más pequeño que sea, una fluida comunicación entre el líder y su equipo de trabajo, el desarrollo profesional y promoción de los subordinados, un buen clima laboral en el área en que se desarrollan y no disponer de las herramientas necesarias para realizar las tareas, esto queda en evidencia en las siguientes frases: *“El reconocimiento es un factor importante en el ámbito laboral”* (Entrevistado N°3), *“Las herramientas son indispensables para realizar el trabajo en tiempo y forma”* (Entrevistado N°6).

Cuando recurrimos a la teoría, consideramos en línea con lo planteado por Zayas (2012) que el líder debe crecer y hace crecer a su equipo de trabajo, para eso no deberá aferrarse a su puesto





y actividades actuales. Para crecer, el líder debe enseñar a sus subordinados, delegar funciones y crear oportunidades para sus colaboradores. Asimismo consideramos con lo expuesto por Chiavenato (2009) que el aprendizaje y crecimiento profesional, la capacidad para aprender y crecer es fundamental para que los subordinados mantengan las posibilidades en su trabajo.

Al momento de consultar sobre las competencias laborales todos los subordinados del sector expresan que poseen las adecuadas para desempeñar cada una de las tareas asignadas por el líder debido a que pueden afrontarlas cumpliendo en tiempo y forma, esto queda en evidencia en las siguientes frases: *“Mi jefe aprueba mi labor sin corrección alguna”* (Entrevistado N°2), *“Las tareas que me asigna las cumplo en tiempo y forma”* (Entrevistado N°5).

En cuanto al cumplimiento de los objetivos del área la gran mayoría de los colaboradores del equipo de trabajo destacan que al líder le interesa que estos se concreten pero no así en la manera en que se logran, esto queda en evidencia en la siguiente frase: *“Importa que los objetivos se concreten, no el cómo”* (Entrevistado N°1), *“Solo le interesa alcanzar los objetivos planteados en el área”* (Entrevistado N°5).

Contrariamente a lo que manifiestan los colaboradores, el jefe menciona que su personal es lo suficientemente apto para determinar la forma correcta de lograr los objetivos planteados en el área, esto queda en evidencia en la siguiente frase: *“Mi equipo de trabajo logra los objetivos que se proponen en el sector”*.

Con respecto a la organización de las actividades que se realizan en el sector, todos los colaboradores coinciden que las tareas se distribuyen de manera muy arbitraria, lo cual genera un exceso de trabajo en las personas que mejor rinden ocasionando una sobre exigencia y una disminución de trabajo en los subordinados que a su criterio rinden menos o son más ociosas, esto queda en evidencia en las siguientes frases: *“Mi jefe organiza las actividades en relación al volumen de trabajo de cada colaborador del sector”* (Entrevistado N°2), *“Mi jefe distribuye las tareas según el conocimiento técnico de cada subordinado del área”* (Entrevistado N°3).

Por último la gran mayoría de los subordinados manifiestan que el líder no demuestra interés para realizar actividades en grupo excepto si es afín de algún objetivo y cuando la naturaleza de la tarea lo amerita, esto queda en evidencia en las siguientes frases: *“Sinceramente rara vez demuestra el interés por las actividades grupales”* (Entrevistado N°4), *“A mi jefe le interesa mucho más las actividades individuales”* (Entrevistado N°6).





Contrariamente a lo que manifiestan los colaboradores, el jefe menciona que es de gran importancia contar con un equipo de trabajo, el cual pueda realizar actividades individualmente como así también grupalmente, esto queda en evidencia en la siguiente frase: *“El trabajo en equipo es la herramienta clave para llevar el sector adelante”*. Consideramos como positivo que el líder le esté dando importancia al trabajo en equipo, ya que este es la base fundamental de cada área de trabajo. Al poseer un equipo de trabajo, el líder alcanza metas, supera objetivos y hasta logra ofrecer resultados. El trabajo en equipo permite mejorar el clima laboral, aumentar el aprendizaje porque se comparten los conocimientos entre líder y subordinados, aumentar el sentimiento de pertenencia en el sector, aumentar el compromiso y responsabilidad hacia las tareas, mejorar la eficacia de la comunicación y por último lograr las metas que a nivel individual no se pueden alcanzar.

## 6.5 Comunicación

La comunicación es uno de los procesos más importantes y complejos que lleva a cabo el ser humano, es la herramienta fundamental que nos sirve a la hora de relacionarnos, obtener lo que necesitamos o aquello que queremos.

En el ámbito organizacional, la comunicación es uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de una organización empresarial y su principal objetivo es contribuir al logro de los resultados, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño, los trabajadores conocen mejor cuál es su función y se sienten más comprometidos con su trabajo.

Preguntarles a los colaboradores si se sienten escuchados por su jefe nos pareció importante para abordar la construcción del vínculo de influencia a través de la comunicación fluida.

Ante esta pregunta, la respuesta que manifiesta la mayoría de los colaboradores es que no se sienten lo suficientemente escuchados por su líder, esto se evidenció en las siguientes frases: *“Sinceramente siento que mi jefe no me escucha”* (Entrevistado N°5), *“No escucha a nadie en absoluto”* (Entrevistado N°6).



En cambio, otras respuestas más flexibles de los colaboradores se mencionaron como: “Siento que me escucha pero en escasas *ocasiones*” (Entrevistado N°2), “*No mucho. Es más lo que hay que escucharlo a él, que él a nosotros*” (Entrevistado N°8), “*No al 100% en cuestiones de infraestructura que hacen al trabajo, hace tiempo que presento quejas y estas no son respondidas, pero en cuestiones de licencias es más permisivo y está más pendiente*” (Entrevistado N°4).

En cambio, cuando le consultamos al jefe si se siente escuchado por sus colaboradores, mencionó: “Si por supuesto... *No siento la necesidad de estar repitiendo las directivas que les doy a los chicos y eso queda demostrado mediante el cumplimiento de cada una de las tareas que realizan*”. Mediante esta justificación, quería dejar en claro que el que suceda esto, le daba la pauta de que era escuchado.

Analizando ambas respuestas, nos detenemos a pensar sobre la importancia que genera en la vida de los individuos que exista conexión con el otro cuando se entabla una relación. Cuando hay conexión entre dos o más personas y una de ellas es capaz de mantener una comunicación interpersonal adecuada, contribuye de forma significativa al bienestar emocional no solo de la otra persona, sino que también de sí mismo.

Ej. Consideramos en línea con lo planteado por Chiavenato (2002) que la comunicación interpersonal es un proceso complejo ya que los miembros del equipo y el líder pueden tener sistemas cognitivos, percepciones, valores, motivaciones personales, etc. diferentes los cual hará que las interpretaciones sean divergentes. El líder debe ajustar la forma de comunicación al estilo de su equipo para que el mensaje llegue a este de forma clara y unívoca. La siguiente situación relatada por uno de los entrevistados pone en evidencia la falta de claridad en los criterios y canales de comunicación.

Un integrante del sector se enfermó y no asistió a trabajar, por lo que dio aviso a su jefe y área de recursos humanos. Para eso existen dos vías de comunicación para informar acerca de esta situación, las cuales no están muy claras pero normalmente funcionan. La formal, en la cual el integrante da aviso a su jefe y éste lo informa a recursos humanos; y la informal en la que el integrante avisa a alguno de sus compañeros para que se lo informe al jefe y este lo comunique a recursos humanos o bien, el compañero se puede ofrecer a dar aviso.



En este caso el integrante que se enfermó cumplió con el primer paso, informó a su jefe por la vía formal y también por la informal. Solo restaba el aviso del jefe o compañero al área de recursos humanos.

Al reincorporarse el trabajador, se presentó a recursos humanos con sus respectivos certificados médicos y allí le informaron que no le podían aceptar el mismo debido a que no tenían registrado en el sistema ningún aviso de ausencia. Al encontrarse con esta situación, se vio obligado a consultarlo con su superior.

El líder se excusó diciendo que al ser comunicado de esta ausencia no solo por el trabajador sino que también por una de las compañeras de éste, asumió que ella misma también daría aviso a recursos humanos debido a que en otras ocasiones también se había ocupado sin embargo esta vez no fue así.

Para subsanar el problema el trabajador debió elevar una nota, explicando lo sucedido, firmada por su superior y por la gerencia de recursos humanos.

Aquí evidenciamos la falla en la comunicación entre jefe y subordinados. Además la actitud del jefe de desligarse de responsabilidades que le competen como líder de equipo.

Por eso, es importante considerar como eje fundamental la conexión, la cual nos permitirá crear relaciones en las que cuando uno habla, el otro escucha; y esto evitará frustraciones en la comunicación.

El autor destaca que: *“Para mejorar la comunicación, el administrador debe procurar que le entiendan bien, pero también debe entender bien. Esto exige que escuche a las personas, porque las alienta a expresar sus sentimientos, deseos y emociones”,* también dice que *“los gerentes de línea deben poner énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, no sólo porque la comunicación es el medio primario para dirigir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores”.*

Les preguntamos a los colaboradores cómo describirían la forma de comunicar que tiene el líder con el equipo y si consideran que poseen una buena comunicación o creen que deberían mejorar. La mayoría de los colaboradores coincidieron en que la forma de comunicar del jefe es insuficiente.



Por ejemplo hubo colaboradores que consideraron que el líder no comunica en absoluto mientras que en otros casos la opinión era menos extrema. Como ejemplo de estas posturas describimos lo manifestado por la entrevistada N°7 quien opino que *“Mi líder no posee buena comunicación para mi gusto. No transmite la totalidad de la información, motivo por el cual nos enteramos de modificaciones laborales mediante otros sectores antes que por nuestro propio jefe”*. El entrevistado N°9 manifestó que: *“La forma de comunicar de mi jefe por demás ineficiente, a veces nos reúne para decir algo pero en primer lugar no registra si están todos, y luego ante cuestionamientos del grupo o dudas que surgen le faltan herramientas para poder responder de manera adecuada”*; *“Es incorrecta ya que es poco claro y el sector se termina enterando de algunos asuntos nodales por otros medios de comunicación, falta hablar mucho con el sector para crear un mejor ambiente laboral”* (Entrevistado N°1).

Al ser consultados por lo que consideran importante a mejorar por parte del jefe, todos coinciden en que uno de los puntos que más debe trabajarse es la comunicación con el equipo ya que al no ser clara, obstaculiza el correcto desarrollo de las tareas diarias.

Con respecto a esto, Chiavenato (2002) dice que acerca de la comunicación en grupo que ésta *“representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales”*.

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados que componen la muestra, las habilidades comunicacionales del líder son percibidas como insuficientes. Consideramos que la ausencia de las mismas podría tener un impacto importante en el desarrollo de las actividades del sector, ya que mediante esta no solo se comunica los objetivos grupales e individuales sino que también se estimula y motiva a los colaboradores a desempeñarse correctamente.

Otra de las cuestiones que consultamos a los entrevistados era si el sector había atravesado alguna etapa de cambios, e indagamos cómo fueron comunicados esos cambios y que propuesta plantearían si tuvieran que mejorarlo. Al responder, gran parte de los colaboradores expusieron que los cambios se comunican poco y de forma ineficiente, en situaciones de cambios como actos administrativos, modificaciones gerenciales, nuevas normativas, entre otras cuestiones, se suelen enterar mediante publicaciones en la Intranet que posee el organismo.



Esto quedó evidenciado bajo el comentario del entrevistado N°5: *“Los cambios primero los vimos por las disposiciones, medio de comunicación “oficial” del instituto, posteriormente nuestros jefes directos no volvieron a comunicar de manera breve las formalidades de estos cambios”, otro dijo “Casi que ni se comunican cambios o si se realiza son de manera ineficiente. Solemos enterarnos de los cambios una vez que fueron publicados en Intranet o porque algún compañero lo aprendió, porque tenía que realizar esa tarea inmediatamente, y se lo puedo comunicar a los demás”.* (Entrevistado N°2).

Al ser consultados por propuestas de mejoras en este aspecto, exponen opciones como: *“Yo me fijaría que estén todos presentes al momento de comentarlo, notificaría por grupo de emails y por grupo de whatsapp”* (Entrevistado N°4), *“Para mejorarlo sería necesario plantear al personal los cambios, pero también generar un canal de diálogo que posibilite que los empleados expresen cómo los afectan las modificaciones a corto/mediano plazo para evaluar si las soluciones planteadas a los cambios fueron o no efectivas”* (Entrevistado N°10), *“Creo que un buen método de comunicación en mi grupo de trabajo sería la realización de reuniones mensuales o trimestrales. Cuando haya que comunicar algo urgente, se realice mediante los canales de mail o cartelera los cuales difícilmente fallen y serían una manera de que nadie se pierda de recibir la información”* (Entrevistado N°12).

La forma de comunicar del líder debe tener como objetivo principal brindar información adecuada a los individuos, para que estos puedan desarrollarse con eficiencia y de esa manera reducir al máximo los canales informales que generan errores y prestan a confusión.

Según lo descripto por los colaboradores, se percibe falta de interés y compromiso por parte del líder al momento de transmitir los cambios y modificaciones que afectan las tareas que desarrollan los empleados dentro del sector.

Los colaboradores destacan que la comunicación del líder es deficiente e ineficaz. De esta manera, podemos evidenciar la clara necesidad de los colaboradores en que el líder adopte un rol más directivo mediante el cual transmita lo que las personas deben hacer y cómo deben hacerlo.

Cuando la comunicación descendente es inadecuada, ocasiona fallas en la transmisión de la información. En consecuencia provoca una comunicación frustrada, malestar en el ambiente laboral, desmotivación, aburrimiento, etc.



Esto quedó evidenciado según el testimonio del entrevistado N°4 quien expuso *“En determinadas tareas contables que se cargan al sistema dependemos que el jefe nos informe la fecha que vamos a utilizar, lo cual muchas veces realiza de forma generalizada en voz alta. Esto ocasiona errores cuando el jefe no advierte que alguno de los integrantes no se encuentra en el sector o sucede que simplemente alguno del equipo no escuchó. Creo que si se realizara de una manera más formal como ser mediante mail, se evitarían determinados problemas”*.

Consideramos que estas deficiencias pueden ser subsanadas al implementar de manera correcta los canales de diálogos que propicien el interés y la motivación entre jefes y trabajadores. Es importante la comunicación oral y escrita para informar a toda la organización puntualmente de todos los cambios que vayan a producirse dentro del sector u organización.

Con respecto a los objetivos que debe cumplir cada uno en su puesto, consultamos a los colaboradores si estos eran claramente comunicados por su jefe y cómo lo realiza. En este aspecto, todos concordaron en que los objetivos del puesto no están estrictamente establecidos ni tampoco son comunicados. También manifestaron que el líder comunica los objetivos cuando debe corregir la aplicación de una tarea que no se realizó como él esperaba. Estas respuestas se evidenciaron bajo las frases de algunos de los entrevistados: *“Desde que comencé en este sector, nunca tuve muy en claro cuáles eran los objetivos del puesto, mi jefe sólo se limita brevemente a la explicación de la tarea en sí”* (Entrevistado N°3); *“No comunica los objetivo del puesto, salvo que tengas un error en el desarrollo de una tarea”* (Entrevistado N°10).

Al acudir a la teoría, Chiavenato (2009) menciona que: *“Los objetivos deben ser específicos, estar circunscritos y bien definidos”*. No obstante las percepciones y dichos de los colaboradores manifiestan lo contrario, se observaría una deficiencia en la fijación de los objetivos.

Cuando se consulta al jefe si conoce los objetivos del sector y si cree que su forma de comunicar es clara y entendible, su respuesta es: *“La realidad es que los objetivos no están puntualmente planteados, pero esto sucede porque la realidad es que mi sector no trabaja por objetivos a alcanzar, cada uno conoce lo que debe hacer en sus tareas diarias, los chicos saben diferenciar aquellas cuestiones que van de más a menos urgente. Y con respecto a mi forma de transmitir, creo que siempre trato de hacerlo de forma efectiva porque si así no fuera, los chicos saben que tienen libertad de volver a preguntar aquellas tareas que no entiendan”*.





Como vemos, al momento de interrogar al líder sobre este punto constatamos que según su percepción esto es así pero que en realidad es una consecuencia directa del posicionamiento del sector en la estructura. Desligándose de esta manera de su responsabilidad como líder en este punto.

De acuerdo a las respuestas de ambas partes, se evidencia una fuerte falla en la comunicación. Por un lado, el superior supone que los trabajadores saben lo que su jefe quiere o espera de ellos, pero evidentemente esto no es así, ya que la mayoría manifestó que no conoce cuales son los objetivos de su puesto y que a raíz de esto, en ocasiones existen fallas al realizar determinadas tareas.

De acuerdo a la teoría, las personas son clave para lograr el funcionamiento de la organización, si hay errores de transmisión y las personas no conocen cuál es su rol, ese funcionamiento se puede ver obstaculizado en el mediano o largo plazo.

Como parte del proceso de comunicación líder-colaborador se encuentra el feedback, al hablar de este los autores Schermerhon, Hunt y Osborn (2000) destacan que el líder necesita tener la habilidad de relacionarse con sus seguidores con el fin de buscar acuerdos y solucionar problemas y esto se logra a través de feedback.

Al indagar en los entrevistados si el líder les brinda el feedback necesario para realizar bien su trabajo y cómo lo realiza, todos expresaron que su superior no brinda el feedback que resulta necesario para ellos. Algunos de los comentarios que podemos observar de los encuestados son *“La falta de feedback que existe hace que muchas veces se cometan errores, por cambios no informados. Las pocas veces que ha surgido fue ante una aclaración o pedido de solución de algún tema puntual. Años anteriores, en escasas ocasiones se realizaba mediante la devolución de evaluación anual de desempeño”*. (Entrevistado N°4) *“El jefe no brinda feedback alguno. Debería aprovecharse para esto, el momento de la entrega de las evaluaciones de desempeño, sin embargo en su momento se limitaba a entregar la misma en el escritorio sin devolución alguna”* (Entrevistado N°8).

Ante las respuestas de los entrevistados, se les consultó que herramienta emplearían para mejorar el feedback en el sector y la respuesta con más relevancia ha sido la realización de evaluaciones de desempeño con su respectiva devolución. El grupo manifestó que hoy en día



esto ya no es posible, ya que desde hace 2 años no se utiliza más esta herramienta, pero creen que sería algo positivo para generar bienestar en el sector.

Lo manifestado por los entrevistados evidencia el valor e impacto positivo que podría tener una evaluación de desempeño clara con su correspondiente feedback. Por otra parte, se observa una asociación directa entre feedback y evaluación de desempeño no apreciando la posibilidad de realizar el mismo en otras instancias no evaluativas y más orientadas al desarrollo del colaborador. Por ejemplo una instancia podrían ser las reuniones organizacionales propuestas por Robbins (2004) quien resalta la importancia de estas reuniones en la cual los colaboradores sean parte del proceso participativo con el fin de aprovechar toda su capacidad, enseñarles las habilidades de comunicación en grupo y análisis de problemas y de esta manera fomentar su compromiso con el éxito de la organización.

Cuando se consultó acerca de la frecuencia con que se efectuaban las reuniones dentro del sector y si les parecía adecuada, todos los entrevistados respondieron de forma unánime que no existen reuniones fomentadas por parte de los líderes, salvo en una oportunidad que nació como una iniciativa por los empleados.

Algunos entrevistados expresaron: *“Son muy poco frecuentes, ni siquiera en épocas de cambios se hacen reuniones”* (Entrevistado N°3) Otros, de manera rotunda afirmaron: *“Ya ni recuerdo la última reunión que hicimos en el sector”* (Entrevistado N°11); *“No hay reuniones, me parece que debería haber por lo menos una al mes”* (Entrevistado N°2); *“En 7 años de trabajo en este grupo solo se realizó una reunión y fue porque se impulsó a pedido de una de las chicas. Cuando la tuvimos, salimos de allí con la promesa de que existirían futuras, sin embargo no fue así”* (Entrevistado N°5).

Al conocer los motivos por el cual sería necesario realizar reuniones, gran parte del grupo indicó: *“Las reuniones siempre ayudan a que cada uno plantee sus inquietudes a nivel sector”* (Entrevistado N°3); otros coincidieron: *“Es importante evaluar la cantidad de trabajo que se asigna ya que en ocasiones algunos tienen más trabajo que otros”* (Entrevistado N°7) y otra parte expreso *“Estarían buenas las reuniones, creo que nos serviría para muchas cuestiones a nivel sector pero también pienso que siempre es primordial afianzar nuestra relación como grupo, mediante el respeto y confianza”* (Entrevistado N°10).





Chiavenato (2009) opina acerca de la realización de reuniones y explica: *“que son herramientas indispensables para la comunicación organizacional”*.

Al consultarle al jefe por esto, manifestó: *“En nuestro sector las reuniones siempre me han parecido innecesarias, eso creo que es importante cuando el grupo trabaja por objetivos, en cambio las personas que trabajan conmigo, ya todos tienen una determinada antigüedad dentro del área y conocen cuáles son sus tareas diarias ya que para bien o para mal el trabajo es rutinario, son todos adultos y saben lo que tienen que hacer y si tuvieran dudas claramente me lo consultarían”*.

Al analizar las respuestas de ambos, por un lado podemos visualizar que el líder percibe un equipo maduro y por eso utiliza un estilo de liderazgo laissez-faire.

Consideramos que cuando revisamos la teoría situacional propuesta por Hersey y Blanchard (2007), es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. Esta teoría propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función del nivel de madurez y condiciones de sus subordinados.

En este aspecto, el líder está considerando un grupo maduro al mencionar que todos tienen una determinada antigüedad, mediante la cual hace suponer que todos ya saben lo que tienen que hacer, dejando de esta manera evidente que no existen problemas que deban obstaculizar el cumplimiento y desarrollo de las tareas. También destaca que si los colaboradores tuvieran dificultad para la realización de alguna actividad se lo harían saber. Sin embargo al analizar las respuestas de los colaboradores, se observa que el equipo está demandado un estilo de liderazgo directivo en el que espera especificaciones y órdenes.

Por último, consultamos a los colaboradores qué propuestas consideran que serían apropiadas para mejorar la comunicación entre jefes y colaboradores. En este sentido, gran parte del grupo coinciden en dos aspectos que creen que podría resultar positivo para mejorar la comunicación entre jefes y colaboradores. Por un lado, la existencia de reuniones informativas dentro del sector y por otro, la aplicación de evaluaciones de desempeño tanto de colaboradores como de jefes con el fin de que ambos puedan conocer y modificar aquellas conductas que muchas veces desconocen de sí mismos las cuales no son bien recibidas por la otra parte.

Esto se vio evidenciado mediante la frase de la entrevistada N°7: *“Existencia de reuniones informativa, donde los capacitadores puedan plantear al jefe qué tareas están ejecutando, y la*



*posibilidad de mejoras de procesos. La aplicación de evaluaciones a completar por los colaboradores sobre el desarrollo de la jefatura de quien esté a cargo, para que éste último pueda reconocer y tal vez modificar aquellas conductas que no son bien recibidas por el grupo. Y obviamente esto aplicado también a los colaboradores. Y por último creo que sería bueno que los jefes se capaciten para poder desarrollar su cargo en forma óptima". Al respecto, Chiavenato (2009) explica que "la evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que den lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces".*

También Chiavenato (2009) opina que las evaluaciones de desempeño, son un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización y el acoplamiento de la persona al puesto.

Otra parte del equipo también considero importante una mayor predisposición y transparencia de los jefes sobre los conceptos de base, ya que sin eso es complicado que un grupo funcione, salvo que los integrantes del mismo sean autosuficientes sin una directiva clara.

En conclusión, queda plasmada la necesidad que tiene el grupo de que exista una mayor comunicación por parte del líder hacia ellos. Realizar reuniones y devolución de evaluaciones del desempeño, podrían ser una combinación efectiva para mejorar las relaciones interpersonales, mejorar problemas de desempeño, corregir aquellos puntos débiles a nivel individual y también a nivel grupal.

Una mejor y mayor comunicación, favorece aquellos planes de acciones necesarios para el cumplimiento de las tareas, mejora la calidad del trabajo y de vida tanto de los colaboradores como de las organizaciones.

De acuerdo a lo expuesto, queda evidenciada la falta de correspondencia entre el estilo de conducción esperado por el equipo y el que efectivamente lleva adelante el líder. Para que el líder logre mayor efectividad en el grupo, es preciso que adapte sus comportamientos a las características del equipo de trabajo, entre otras características: a su estadio de desarrollo técnico, a su estilo motivacional y a su grado de madurez general, para que el mismo pueda delegar o adoptar un estilo *laissez-faire*.



El líder considera que tiene un grupo prudente, los cuales se manejan habitualmente de forma autosuficiente. Sin embargo, ellos están esperando un liderazgo más organizado y directivo, con el fin de conocer lo que su superior pretende de ellos.

Es necesario que el líder analice su equipo, preste atención al perfil del mismo en conjunto y a cada uno de sus miembros en particular para comprender sus problemas y necesidades, ya que su éxito o efectividad también se verá influenciada por la situación en la que se encuentre con el entorno que lo rodea y la relación con sus subordinados.

De acuerdo a los testimonios de los colaboradores, la gran mayoría coincide en que el líder demuestra cierta falta de empatía y es poco resolutivo frente a determinadas cuestiones.

Al respecto la entrevistada N°2 expuso: *“Nuestro sector trabaja con Centros de Investigaciones los cuales muchas veces acuden a mi jefe para resolver problemas o realizar consultas pero mi jefe en ocasiones muestra poca predisposición para ayudar a resolver esos problemas”*.

Observamos en los diferentes testimonios que los colaboradores perciben una falta de compromiso por parte del líder para acompañarlos en la resolución de problemas. Consideramos que el jefe no está respondiendo de manera satisfactoria a las demandas o necesidad del equipo de trabajo. Esto puede deberse a diversas causas; podríamos estar en una situación en la que el grupo no cuente con la madurez necesaria para asumir la resolución de problemas de manera autónoma y en ese caso precisaría un estilo de liderazgo diferente, o en que el líder necesite un proceso de maduración en cuanto tal.

Otro aspecto importante es que el líder preste atención a la demanda de los colaboradores en cuanto a la estructura del trabajo, esto es necesario ya que refleja la programación y asignación de las obligaciones, es decir, los objetivos, responsabilidades y procedimientos los cuales deben estar correctamente especificados.

En resumen, los colaboradores esperan que el comportamiento del líder sea mayor acompañamiento al equipo frente a todas sus situaciones, no castigar los errores sino más bien ayudarlos a mejorar, planificar y poner los recursos a disposición, generar actividades recreativas que unifiquen más al equipo, mayor canal de dialogo y comunicación de modo que le permita influir en sus interlocutores para que se unan a él y acepten su liderazgo en todos los aspectos. Cuanto mejor sean las relaciones entre líder y colaborador, habrá mayor



estructuración y especificación de las tareas y, por lo tanto, más fuerte será la posición de poder e influencia del líder sobre sus subordinados.

Por ejemplo, si un líder quiere mejorar el nivel de madurez de un seguidor, para que éste asuma mucha más responsabilidad lo mejor que puede hacer inicialmente el líder es reducir la estructura o la dirección (conducta de tarea), dando al seguidor la oportunidad de asumir más responsabilidad. Si esta responsabilidad está bien manejada, entonces el líder debe aumentar la conducta de relación. Este proceso debe continuar hasta que el seguidor esté asumiendo bastante responsabilidad y desempeñándola como un individuo con madurez moderada.

A medida que el nivel de madurez del seguidor va en aumento en términos de logro de un trabajo específico, el líder debe comenzar a reducir su conducta de tarea y aumentar su conducta de relación. Esto será hasta que el individuo o grupo alcance un nivel de madurez moderada. A medida que los seguidores comienzan a llegar a un nivel superior de madurez, es conveniente que el líder disminuya, no solamente la conducta de tarea sino también su conducta de relación. Ahora el seguidor no sólo es maduro en términos de la ejecución del trabajo, sino lo es también psicológicamente.

## 6.6 Capacitación

Otro eje de análisis es la capacitación, cuando las organizaciones invierten tiempo capacitando a su personal, es porque han entendido la importancia que tiene ese proceso de preparación en los individuos con el fin de que se desempeñe con excelencia en aquellas tareas específicas en las que el individuo debe desarrollarse. Según Chiavenato (2009), *“La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”*.

Al consultar a los entrevistados acerca de si realizaron capacitaciones en este último año y si sintieron que les resultó de utilidad para desarrollarse en sus tareas, las respuestas estuvieron bastante dispersas ya que algunos respondieron afirmativamente como en los testimonios que siguen: *“En este momento estoy realizando una capacitación, pero la misma no me será útil para la actividad desarrollada dentro de la institución”* (Entrevistado N°1); *“Si realice una y fue de utilidad al menos para mí e incluso propuse una mejora mediante la aplicación de lo aprendido*



*pero la propuesta no se ha aplicado hasta la actualidad” (Entrevistado N°8). Sin embargo podemos constatar que la misma no es percibida como útil o aplicable en el marco de la organización. En contraposición a estas respuestas, otros colaboradores manifestaron que no habían recibido capacitaciones: “No he realizado capacitaciones en este organismo ni tampoco he tenido externa. Por inquietud personal sí aprendí un trabajo nuevo” (Entrevistado N°5); “En el sector no se estila mucho realizar capacitaciones, si bien el organismo las brinda, el problema está en que cuando vas a solicitarlas al jefe no te dice un rotundo no, pero sus caras expresan su descontento ante estos pedidos” (Entrevistado N°9).*

En este sentido, también era importante conocer la opinión del jefe y su respuesta fue: *“Actualmente no realizo capacitaciones, sí, lo he hecho cuando se implementó una nueva plataforma online la cual requería de capacitarse para poder aplicarla dentro del sector”.*

Esta respuesta nos llevaron a querer saber cuál era su interés en que el sector realice capacitaciones, a lo cual contestó: *“No considero que sean tan importantes para nuestras tareas aprender nuevas cosas porque asumo que saben lo que necesitan saber para desarrollar su tarea pero si me lo solicitan, si les permito que realicen capacitaciones”.*

Consideramos que existen paradigmas que evitan cambios y modificaciones en sus áreas y estructuras, como ser en este caso las tareas del jefe del sector, quien de esta manera pretende asegurar el cumplimiento de las rutinas que algún día se mostraron útiles. Estas son organizaciones que aún no han aprendido que la capacitación puede pasar de ser concebida como un “gasto” para convertirse en inversión.

Creemos que las actividades de capacitación son necesarias para estimular al trabajador en todos los entornos de la empresa, los motiva, empodera y genera compromiso para con la organización, promueve la competencia a su interior y genera un repertorio ampliado de habilidades y destrezas que conlleva a reducir la rotación de personal.

Por medio de este método educativo se forman personas más seguras de sí mismas, más aptos para realizar las actividades propias de sus puestos de trabajo y más motivados para llevar adelante la actividad para la cual fueron contratados.

Hay una relación muy significativa entre la motivación y la capacitación, los colaboradores les motiva estar empoderados con los conocimientos necesarios para el trabajo, esto hace que cuando la organización se dedica a entregar conocimientos que verdaderamente formen a los



integrantes se produzca un efecto positivo emocional en los mismos y que se obtengan mejores resultados por medio del empoderamiento de cada empleado con su tarea asignada tal como lo menciona Robbins (2004) explica como en la evaluación del individuo se obtienen datos importantes con los que se espera aumentar al máximo la motivación, las personas que tienden a percibir que su esfuerzo les trae una evaluación favorable, la que a su vez trae las recompensas que aprecian.

Ser parte del proceso de capacitación le hace al colaborador sentirse más útil y en la mayoría de las ocasiones lo lleva a aumentar su desempeño laboral y mejorar muchos aspectos de la organización.

Por eso destacamos la importancia de que el líder cuente con un equipo de personas capacitadas pero también resulta fundamental que lleve a cabo acciones como por ejemplo plantear la fijación de objetivos desafiantes, brindar *feedback* efectivo, identificar las áreas de mejora de los colaboradores, actuar como modelo de rol, identificar el perfil motivacional entre otras cosas las cuales impactaran en el desarrollo de sus colaboradores.

En este aspecto es conveniente que las organizaciones cuenten con líderes que posean no solo una visión presente, en la cual se ocupen de brindar programas de capacitaciones que sirvan para desarrollar y mejor el desempeño del puesto actual del personal sino también es importante un liderazgo con visión futura enfocada en el desarrollo, crecimiento y orientación hacia una carrera futura.

El líder debe ser capaz de reconocer las capacidades del personal, procurar su desarrollo y atender sus requisitos, para lo cual es indispensable que cuente con un sistema de mejora continua donde estimule la creatividad y el aprendizaje permanente de todos los miembros de la organización.

Zaccaro, Heinen y Shuffler (2009) proponen que el impacto del liderazgo de equipo se basa en proveer mayor interconectividad, integración y coherencia entre los miembros. El rol fundamental del líder, además de establecer la dirección y gestionar operaciones del equipo, consiste en desarrollar la capacidad y pericia de liderazgo de los miembros de equipo.

Es por eso que las acciones del líder no solo va a impactar el desarrollo de las personas sino que también la motivación de estos. Cuando el líder logra aumentar expectativas y motivación en las personas, esto generara autoconfianza, buen clima de compañerismo con el equipo y





mejores resultados a los esperados. Personas desmotivadas hacen que el trabajo se convierta en un problema para la organización, pues el rendimiento esta propenso a caer y los deberes de estas personas no serán elaborados correctamente.

Según Chiavenato (1999), *"El líder capaz de reducir las incertidumbres del trabajo es considerado como un motivador, porque aumenta la expectativa de los subordinados de que sus esfuerzos no hayan sido en vano, sirvieron de una gran valía"*.

Por esta razón, remarcamos la importancia del rol del líder y el impacto que genere este en los colaboradores ya que un liderazgo eficaz provocará equipos motivados y satisfechos para desenvolverse mejor en sus tareas.

En este caso, llegamos a la conclusión que de acuerdo a las declaraciones de los integrantes del sector, por un lado, queda en claro que realizar capacitaciones dentro del área está ligado más a un interés personal y no por requerimiento del líder. El mismo expreso que no siente la necesidad de que su equipo se capacite para desarrollarse en sus tareas, también aclara que no está en contra de que se realicen. Sin embargo, uno de los colaboradores respondió que si alguien desea realizar alguna capacitación, el jefe muestra descontento en estas situaciones. Aparentemente la falta de deseo de capacitarse del jefe y de que lo haga su equipo, genera en los colaboradores un sentimiento de falta de deseo también en hacerlo ya que estos se ven limitados por las actitudes que demuestra su superior.

Se consultó a los colaboradores quien designa a las personas para la realización de capacitaciones y en las respuestas de los entrevistados encontramos algunas coincidencias, por ejemplo; *"No hay designación al respecto, en mi caso cuando me interesó hacer una capacitación se lo solicité yo misma a mi jefe, ya que él no propone"* (Entrevistado N°5); *"Mayormente es una elección individual, en casos muy puntuales pudo haber sido mi jefe quien seleccionó la persona que asistirá pero no suele ocurrir"* (Entrevistado N°2). Y otras respuestas fueron más bien distintas como ser: *"Las capacitaciones son abiertas para cualquier individuo que cumpla con los requisitos básicos de la misma, y el jefe del sector es el que autoriza o rechaza la asistencia a la misma"* (Entrevistado N°11), *"Nadie porque no hay"* (Entrevistado N°6).

En este sentido, observamos que capacitarse dentro del sector tiene que ver más con una necesidad o deseo personal, más que por una obligación que genere el líder o la institución.



También quisimos saber si los colaboradores consideraban la capacitación como una herramienta importante para desempeñarse bien en su sector y porqué, y las respuestas de los entrevistados fueron ampliamente positivas. Esto se vio evidenciado en las siguientes frases: *“Para mi resultan totalmente importante capacitarse, ya que los cursos no solo brindan conocimiento, sino que ayudan a dar un plus al labor diario, a pensar nuevas formas de realizar tareas que repercutan en beneficios para el sector”* (Entrevistado N°11); *“Sí. La capacitación es necesaria para aumentar la eficiencia y eficacia de mi trabajo teniendo en cuenta los avances tanto a nivel tecnológico como el de las ciencias humanas y sociales”* (Entrevistado N°4) y *“Son importantes ya que facilitan herramientas, al aprender nuevos contenidos se puede llegar a pensar en nuevas e innovadoras forma de desarrollar más eficazmente el trabajo ó tarea y también ayudan a mejorar tanto al trabajador como al equipo donde se desempeña”* (Entrevistado N°8).

Cuando recurrimos a la teoría, podemos observar la aprobación de las respuestas de los colaboradores cuando Chiavenato (2009) reafirma que: *“La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización”*.

También quisimos conocer qué opinaba el líder de la influencia que tiene la capacitación sobre el desempeño, y acordó en el impacto positivo de las mismas: *“Las capacitaciones siempre son buenas para enriquecerse uno mismo y también el desarrollo de la tarea... Pero esto es aplicable en aquellos ámbitos en los cuales resulta necesario que la gente se capacite para no cometer errores en sus tareas. En nuestro sector, la tarea no requiere de más capacitación que solo aprender a hacerla y listo. Te pueden surgir dudas conceptuales o de aplicación más que nada cuando aún no la aprendiste a realizar, pero no requiere de una capacitación externa al área”*.

De acuerdo a la respuestas de ambas partes, llegamos a la conclusión de que ambas partes coinciden en que las capacitaciones juegan un rol clave o poseen un impacto positivo para las





personas y su desarrollo dentro de la organización, sin embargo, esta apreciación no se refleja en la práctica debido a que los resultados de las entrevistas evidencian cierta resistencia por parte del jefe a propiciar la capacitación ya que no lo considera primordial para sus tareas.

Consideramos que hay falta de visión futura por parte del superior en cuanto a la mejora y crecimiento en el saber de sus colaboradores.

## 6.7 Incentivos

Existen empresas a las que les interesa generar una mayor motivación en sus empleados a través del otorgamiento de incentivos, los cuales tienen como objetivo motivar a los trabajadores para que su desempeño sea mayor.

Los incentivos pueden ser materiales o de otro tipo, con la aplicación de estos planes, el objetivo que pretenden las empresas es no solo mejorar el nivel de desempeño de los empleados, sino que también obtener mayores resultados y beneficios como consecuencia del esfuerzo de sus colaboradores. Mantener el interés, la implicación y el compromiso de un equipo de trabajo no resulta una tarea fácil, por eso las organizaciones recurren a diferentes métodos de motivación.

Chiavenato (2009) cuando habla de los reconocimientos y recompensas, dice que son medios que deben utilizarse como incentivos para reflejar el buen trabajo de las personas. También dice que: *“las personas esperan que se reconozca y recompense su desempeño. Esto sirve de refuerzo positivo para que ellas perfeccionen su desempeño y para que se sientan satisfechas con lo que hacen”*.

En relación a los incentivos, consultamos a los entrevistados si consideraban que el salario que reciben es justo y acorde a las actividades que realizaban, y las respuestas que algunos manifestaron fue: *“Si, considero que está bien para las tareas que hago”* (Entrevistado N°10); *“El salario puede ser de acuerdo a mi antigüedad pero no es equitativo en el general”* (Entrevistado N°4) en cambio otros respondieron: *“No, más que nada por la inflación que afecta a la totalidad de los trabajadores”* (Entrevistado N°1). Y otras variantes de respuestas como: *“Si, a veces considero que es un poco de más, y a veces según la tarea considero que es un poco de menos”* (Entrevistado N°5).



Cuando le consultamos al jefe acerca de que opinaba del salario que recibían sus colaboradores y si creía que estaba acorde a su perfil, respondió: *“Considero que es justo, porque está relacionado a sus experiencias laborales y a su profesión, ya que cada uno recibe su salario de acuerdo a la antigüedad acumulada dentro del rubro en el que se desarrolla, también distingue técnicos de profesionales. Eso no es algo que yo pueda decidir sino que tiene que ver más con el área de Recursos Humanos”.*

Al analizar las respuestas, se percibe a la mayoría de los colaboradores satisfechos de acuerdo al salario que reciben. Solo una persona se compara con el resto de los colaboradores manifestando su descontento en comparación al resto pero en general se los observa una situación de satisfacción al respecto. Por lo cual las entrevistas evidencian que el aspecto remunerativo no tiene un impacto fuerte, en este caso, en las motivaciones de los colaboradores.

Por otro lado indagamos en los colaboradores, qué aspectos de la compensación la organización no está brindándoles y consideran que resultan importante de acuerdo a su perfil profesional. Ante tal pregunta, las respuestas que obtuvimos fueron: *“Como importante considero la posibilidad de ejercer profesionalmente la carrera estudiada dentro de un sector conocido, mejorando las líneas de comunicación, las cuales generan un déficit en el funcionamiento del sector, el cual es sopesado por la autosuficiencia de los pequeños grupos de colaboradores, más que por la dirección de los jefes”* (Entrevistado N°5) y *“Principalmente la compensación monetaria por aquellos logros obtenidos, en segundo lugar el reconocimiento de esos logros por parte de mi jefe ante las autoridades”* (Entrevistado N°11).

También otras respuestas extremas como ser: *“No hay desarrollo profesional, sobre todo en la Administración del Instituto”* (Entrevistado N°1) y *“Es muy difícil pensar en el desarrollo profesional en una estructura chata como este organismo estatal”* (Entrevistado N°5).

Consideramos que la compensación integral comprende múltiples aspectos. Al indagar sobre qué aspectos de la compensación la organización está brindando a sus empleados, nos encontramos que con los siguientes:

- ✓ **Monetarios:** la organización paga de forma cuatrimestral, un adicional al sueldo llamado premio estímulo de asistencia. También por otro lado ofrece la posibilidad de realizar horas extras.



- ✓ **Beneficios no económicos:** la organización ofrece servicios de guardería y jardín, servicio de comedor, asistencia médica, día del empleado estatal, días de estudios adicionales y días por franco compensatorios.
- ✓ **Capacitación / educación:** la organización ofrece un programa de capacitación el cual abarca distintas temáticas e idiomas. Bajo modalidad presencial, virtual o ambas.
- ✓ También ofrece un programa de becas / beneficios arancelarios mediante convenio en determinados lugares.
- ✓ **Días libres:** la organización brinda 6 días libres por año, llamado artículos, los cuales no requieren ser justificados mediante comprobante alguno.

Al consultarle al jefe si conocía cuales eran aquellos aspectos de la compensación que cree que desean recibir sus colaboradores, su respuesta fue: *“Creo que a nivel general, la gran mayoría desearía recibir incentivos económicos. Después obviamente puede variar eso de acuerdo a los deseos y necesidades de cada uno”*.

Sin embargo, de acuerdo a las declaraciones de los entrevistados existen aspectos de la compensación que la organización no está brindando y estos están demandando. Como ser:

- ✓ **Desarrollo de personal:** los colaboradores se sienten limitados por el tipo de estructura y los superiores.
- ✓ **Desarrollo profesional:** hay colaboradores que pretenden desarrollarse en aéreas a fines a su profesión.
- ✓ **Monetarios:** los colaboradores exigen que se premie el rendimiento mediante un plus de sueldo.
- ✓ **Bonos de fin de año.**



- ✓ **Recreativos:** la organización no ofrece beneficios con el fin de fomentar el bienestar integral de las personas como los parques recreativos o brindar días adicionales de vacaciones.

En la teoría encontramos que existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral, las extrínsecas y las intrínsecas. Las extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados los cuales dependen del reconocimiento por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente, sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Al analizar las respuestas, nos encontramos que los colaboradores no se sienten afectados en general por las recompensas extrínsecas sino más bien intrínsecas. La mayoría tiene un perfil académico profesional y se observa el deseo de desarrollarse y hacer carrera laboral, sin embargo sienten limitaciones por parte de sus superiores como del tipo de estructura organizacional a la cual pertenecen.

En cuanto a los reconocimientos, consultamos a los entrevistados si ante logros excepcionales, recibieron algún reconocimiento en particular. Gran parte de los entrevistados respondió que no recibió ningún tipo de reconocimiento. Esto se vio evidenciado a través de las frases como por ejemplo: *“Ninguno, lo cual resulta decepcionante y desgastante”* (Entrevistado N°8); *“No, al contrario, por tareas que he desarrollado yo, esos reconocimientos los recibió mi superior. Nada más indignante que esto”* (Entrevistado N°10).

Otros entrevistados mencionaron: *“Solo una palabra de felicitación y un festejo organizado por los compañeros pero avalado por el jefe”* (Entrevistado N°6), *“No sé si logro, pero en evaluaciones anuales he tenido reconocimientos o menciones especiales. En esta última etapa no fue así”* (Entrevistado N°9).

En cambio, cuando le preguntamos al líder que acciones o reconocimientos tenía para con sus subordinados ante determinados logros importantes, su respuesta es: *“Siempre felicito a los chicos cuando logran algo que no me espero, a nivel económico no puedo realizar demasiado debido a que eso no depende tanto de mis ganas sino más bien de la gerencia de finanzas o recursos humanos. No hay muchas acciones que se puedan realizar, por el momento asignar una tarea nueva o única que lo diferencia del resto del grupo”*.



Frente a la respuesta de ambas partes, podemos evidenciar hay variantes de opiniones frente a lo que piensa cada uno con respecto a los reconocimientos. Una parte destaca que si bien, esos reconocimientos no son monetarios, existe una actitud de reconocimiento verbal por parte del jefe. En cambio, la otra parte expresa un sentimiento de decepción debido a que mostraron logros y estos no fueron reconocidos monetariamente ni verbalmente.

Según lo que manifiesta el líder, sus reconocimientos solo pueden llegar de forma verbal, debido a que los aspectos y reconocimientos económicos dependen del área de recursos humanos.

## 6.8 Satisfacción

Davis y Newstrom (2003), definen la satisfacción como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción en el trabajo está relacionada con diferentes factores como la dedicación al trabajo, compromiso organizacional y el estado de ánimo del individuo pero también está relacionada y va a depender de la relación que mantenga el líder con sus seguidores. Podemos pensar que la satisfacción de los individuos puede radicar solamente en incentivos monetarios, pero esto no es así, los individuos también buscan satisfacer otro tipo de necesidades individuales.

Al hablar de satisfacción, resultaba importante conocer cuál era la percepción que tenían los colaboradores de su jefe en cuanto al interés por la satisfacción de ellos. Ante esta pregunta, la respuesta de la mayoría de los entrevistados fue ampliamente negativa. Esto se vio evidenciado bajo las siguientes frases: *“No se interesa ni se percata de la misma. Solo está al tanto cuando se realizan planteos de situaciones que generan disconformidad”* (Entrevistado N°4); *“No está dentro de sus objetivos conocer si estamos satisfechos o no”* (Entrevistado N°12) y *“No, creo que no se preocupa por la satisfacción, reacciona solo cuando alguno de los colaboradores va a quejarse por la falta o exceso de tareas”* (Entrevistado N°9).

Ante la negativa de la mayoría de los colaboradores, el entrevistado N°1 respondió algo distinto, *“Medianamente. Sólo en la medida que surge alguna inquietud de los mismos. Considero que no es proactivo con respecto a indagar si los colaboradores se encuentran satisfechos”*.



En este aspecto, de acuerdo a las respuestas de los entrevistados se percibe en la mayoría un estado de emocional negativo como consecuencia del desinterés que perciben de su líder con respecto a su nivel de satisfacción.

Independientemente del interés del jefe por la satisfacción de los colaboradores, quisimos saber si estos se sienten satisfechos en el sector en el cual se desempeña y porque, a lo que gran parte de los entrevistados contestó que en general que se sienten satisfechos en el sector en el cual se encuentran y destacaron el compañerismo existente entre ellos. Algunos de ellos respondieron: *“Me gusta el trabajo que realizo y el ambiente laboral, por mis compañeros”* (Entrevistado N°6); *“Sí, porque aprendí cosas que nunca pasaron por mi mente y para las que nunca pensé que estaría preparada sin ser profesional”* (Entrevistado N°1); *“Sí, me siento a gusto con las tareas que realizo y en armonía en la interacción con mis compañeros y superiores, aunque insisto que se podría mejorar la comunicación/motivación por parte de los supervisores”* (Entrevistado N°4).

Por otro lado, una minoría señaló que a nivel profesional no se sienten a gusto en el área debido a que no se encuentra relacionada con los estudios realizados. *“A nivel equipo me siento muy satisfecha con mis compañeros de trabajo, no así a nivel profesional ya que no es mi área de estudio”* (Entrevistado N°10). *“No, ya que si fuera solo por el trabajo en el sector me gustaría poder hacer algo mas o tener mejor infraestructura para el trabajo de archivo, si es por lo personal tampoco estoy satisfecho ya que no está relacionado con lo que estudie”* (Entrevistado N°3).

En relación a la pregunta anterior, indagamos en aquellos individuos insatisfechos qué acciones consideran que se pueden llevar a cabo para mejorar la satisfacción dentro del sector. Algunos indicaron: *“Cambiaría la forma en que las tareas se distribuyen, la forma y frecuencia de comunicación. Propondría que cada x cantidad de años, se genere una rotación de personal dentro de la misma Gerencia, que evite el acostumbramiento en un sector y permita conocer el trabajo de otras áreas. Pediría la gestión de capacitaciones de nuestra incumbencia que posibiliten un mejor desarrollo laboral”* (Entrevistado N°10), *“Mejorar la comunicación y bajar la burocracia”* (Entrevistado N°2); *“Creo que la comunicación entre colegas es fluida y satisfactoria, lo único que podría sugerir es que haya cambios de actitud en el liderazgo”* (Entrevistado N°5).



Al analizar las respuestas, queda evidenciado no solo el grado de satisfacción o insatisfacción que tienen los individuos sino que también se expone las necesidades que poseen frente a este último. Gran parte de los colaboradores respondieron que se encuentran satisfechos en el área en la cual se desempeñan destacando la importancia de las buenas relaciones interpersonales con sus pares.

Por otro lado, una minoría expresó insatisfacción por cuestiones relacionadas al deseo y necesidad de realizar actividades que vayan de la mano de los estudios académicos obtenidos.

Y por últimos, los colaboradores manifestaron en general que las acciones que llevarían a cabo para mejorar la satisfacción en su sector serían mayor organización de las tareas, reuniones para una mayor comunicación entre líder y colaboradores y rotación de puestos.





## 7. CONCLUSION

Nuestro estudio de caso en el sector de contaduría del INTI tenía por objetivo determinar cómo influía el comportamiento del líder en la motivación de los colaboradores.

Luego de haber entrevistado al líder y colaboradores del sector, se procedió a explorar numerosos comportamientos de liderazgo: comunicación, desempeño, incentivos, capacitación, etc. los cuales permitieron realizar un análisis de los contenidos expresados por cada uno de los sujetos de estudio. A través de este análisis, se identificaron en muchas de las variables analizadas brechas entre lo percibido por el líder y las percepciones del equipo de trabajo.

De acuerdo con las respuestas obtenidas por parte de los colaboradores y el líder, pudimos determinar que los comportamientos del liderazgo influyen negativamente en la motivación de los colaboradores puesto que se visualiza un líder con un estilo de liderazgo *laisse faire*, el cual considera que conduce un grupo maduro, es decir que logra ser autosuficiente en el desarrollo de las actividades y cumplimiento de las mismas. Sin embargo, constatamos que los colaboradores demandan un liderazgo de tipo más directivo, que ofrezca la posibilidad de mayores canales de diálogo, y que guíe a los colaboradores a saber qué hacer y cómo hacerlo.

Los colaboradores expresan que el líder no cumple con sus expectativas acerca del rol de un líder, ya que consideran que aplica de manera deficiente sus habilidades y destrezas para lograr que se sientan motivados, aumenten su potencial y alcancen las metas personales y organizacionales. No obstante destacan que el líder es una persona con capacidad resolutiva para enfrentar conflictos laborales internos y externos al área.

A partir del análisis de lo expresado por los colaboradores consideramos que las siguientes constituirían áreas de mejora: un plan de actividades en concepto de capacitación, ya que estas son necesarias para estimular al trabajador en todos los entornos de la empresa, los motiva, empodera y genera compromiso para con la organización, promueve la competencia a su interior y genera un repertorio ampliado de habilidades y destrezas que conlleva a reducir la rotación de personal. Asimismo, es importante que los líderes estén atentos a sus colaboradores y sus necesidades, de modo que puedan utilizar las herramientas de motivación las cuales servirán para lograr un mejor rendimiento del personal en el desarrollo de sus tareas, así como en su vida personal y en el desarrollo con la sociedad.



El organismo debe asegurarle al trabajador un ámbito ameno y contenedor para el desarrollo de las funciones. Esto ayudará al clima laboral ya que impactara en el sentir de los colaboradores. El ambiente de confianza y el compañerismo entre los colaboradores ha resultado más favorable que el comportamiento del jefe.

Si bien los colaboradores están comprometidos con su labor y a gusto con su salario, no se sienten motivados por el líder ni por la organización debido a que ésta no cumple con las expectativas de incentivos que ellos pretenden con respecto al desarrollo de carrera profesional, crecimiento laboral, falta de reconocimiento, etc.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Agut Nieto, S; Carrero Planes, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 23(2), 203-225.
- Alderfer, CP (1969). Una prueba empírica de una nueva teoría de las necesidades humanas. *Comportamiento organizacional y desempeño humano*, 4 (2), 142–175.
- Ancona, M. del C.; Camacho, M. del S. y García-Muñoz, C. (2012). Motivación laboral en empleados administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5 (4), 122-134.
- Buendía, L.; Gutiérrez, J.; González, D.; Pegalajar, M. (1999) *Modelos de análisis de la investigación educativa*. Sevilla, España: Ediciones Alfar.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, México: Ed. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. D.F, México: Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tlalneptla de Baz, México: Ed. McGraw-Hill Interamericana de México.
- Collao, O. (1997) *Administración y gestión educativa*. Lima, Perú: Asociación Gráfica Educativa.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16 (2), 131-155.
- Davis, Keith y Newstrom, John W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. D.F, México: Editorial McGraw-Hill.
- Fiedler, F (1967) *Una teoría sobre la efectividad del liderazgo*. New York, Estados Unidos: Ed. Urbana McGraw-Hill Book Company.
- Fischman, D (2002). *El Camino del Líder*. Madrid, España: Ed. Aguilar.



- González, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana, Cuba: Ed. Ciencias Médicas.
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga, España: Editorial Innovación y cualificación S.L.
- Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M.P. (2010) *Metodología de la Investigación*. D.F, Mexico: Ed. McGraw Hill Education.
- Hersey, P. y Blanchard, K (1993). *Gestión del comportamiento organizacional. Utilizando recursos humanos*. New Jersey, Estados Unidos: Ed. Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York, Estados Unidos: Ed. John Wiley y Sons.
- Horton, S. y Farnham, D. (2007). *Turning leadership into performance management*. DOI: [10.1007/978-3-8350-9100-9](https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9100-9)
- Kotter, J. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. [doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366](https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366)
- Lussier, R., y Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. D.F., Mexico: Cengage Learning.
- Maxwell, J.C. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted*. Tennessee, Estados Unidos: Editorial Caribe.
- McClelland, D. (1989) *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid, España: Narcea S.A. Ediciones.
- McGregor, D. (1966). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.



- Montaña, Y. A. (2013). *Habilidades gerenciales aplicadas a las instituciones públicas*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/10798>.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. D.F., México: McGraw Hill.
- Ordóñez de Pablos, P. (2003a). Creación de capital intelectual mediante el diseño de sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española. XIII Congreso Nacional ACEDE. Salamanca, 21-23 de septiembre de 2003.
- Ordóñez de Pablos, P. (2003b). El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: un estudio de indicadores. XIII Congreso Nacional ACEDE. Salamanca, 21-23 de septiembre de 2003.
- Ordóñez de Pablos, P. (2003c). Indicadores de capital humano en empresas pioneras en medición de recursos intangibles: Un estudio de casos. XIII Congreso Nacional ACEDE. Salamanca, 21-23 de septiembre de 2003
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juarez, Mexico: Ed. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. y Enríquez Brito, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. D.F, Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S. P y Coulter, M. (2005). *Administración*. Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Education Inc.
- Salovey, P. y Mayer, J.D. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*. Doi : [//doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG](https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG)
- Schein, E. H. (1982): *Psicología de la organización*. D.F., México: Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. y Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior*. New York, Estados Unidos: Editorial John Wiley y Sons, Inc.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. D.F., Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Steers, R. M., Mowday, R. T. y Shapiro, D.L. (2004). *The future of work motivation theory*. Doi : <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670978>



- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1986): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad*. Alemania: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Zaccaro, S. J., Heinen, B. & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations*, 83 -111. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Zayas, P. (2012). *Liderazgo Empresarial*. España: EAE Editorial Academia Española